



Veritas & Research  
ISSN 2697-3375  
Vol. 4|N° 2|2022

## *Estructura organizacional y gestión de las áreas funcionales pospandemia en las MIPYMES de Ambato*

Mario Moreno-Mejía<sup>a</sup> 

<sup>a</sup> Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador

### Edita: Resumen

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
Sede Ambato

### Sección:

Psicología y Salud

Recibido: 11/05/2022

Aceptado: 08/09/2022

Publicado: 21/10/2022

### Citar como:

Moreno-Mejía, M. (2022).  
Estructura organizacional  
y gestión de las áreas  
funcionales pospandemia  
en las MIPYMES de  
Ambato. *Veritas &  
Research*, 4(2), 94-103.

### Autor corresponsal:

[endi@puce.edu.ec](mailto:endi@puce.edu.ec)

### Licencia:

Creative Commons  
Atribución-No Comercial-  
Sin Derivadas 4.0  
Internacional (CC BY-  
NC-ND 4.0)



Los autores mediante el documento "Declaración de originalidad y Cesión de derechos de autor transfieren a la revista los derechos patrimoniales que tienen de la obra para que se puedan realizar copias y distribución de los contenidos por cualquier medio disponible y en Acceso Abierto, siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores y no se haga uso comercial de la obra.

La estructura organizacional de las micro, pequeñas y medianas empresas es limitada y está supeditada a las acciones más sensibles y urgentes. Ciertas actividades, especialmente en las empresas más pequeñas, son efectuadas por el propietario. No obstante, la pandemia Covid-19 evidenció necesidades de mayor especialización para poder dar continuidad a las operaciones, en un entorno cada vez más virtual y tecnológico. El propósito de este documento es analizar los ajustes asumidos por las empresas en su estructura organizativa y en las áreas funcionales principales del negocio como efecto de la pandemia. Para lo cual, en primera instancia, se hace una revisión bibliográfica no exhaustiva del tema y se propone una investigación de campo aplicada a un conjunto de empresas de la Cámara de Comercio de Ambato, Ecuador. Se concluye que las estructuras organizacionales serán más dinámicas y flexibles y que las áreas funcionales tradicionales asumirán nuevas funciones y responsabilidades, con uso intensivo de la tecnología a todo nivel.

**Palabras clave:** Estructura, organización, áreas, funciones, gestión

## *Organizational structure and management of post-pandemic functional areas at MIPYMES Ambato*

### Abstract

The organizational structure of micro, small and medium companies is limited and it is subordinated to more sensitive and urgent actions. Certain activities, especially in smaller companies, are carried out by the owner. However, the Covid-19 pandemic highlighted more specific needs for the continuity of the operations in a more virtual and technological environment. The aim of this paper is to analyze the settings incurred by the companies in their organizational structure and in the main functional areas of the business as a consequence of the pandemic. For this, in first instance, a non-exhaustive bibliographical review of the topic is carried out and it is proposed an applied field research with a group of companies of the Commerce Chamber of Ambato, Ecuador. It is concluded that the organizational structures will be more dynamic and flexible and that the traditional functional areas will assume new functions and responsibilities, with the intensive use of technology in all levels.

**Keywords:** Structure, organization, areas, functions, management

## *Estrutura organizacional e gestão de áreas funcionais pós-pandemia em MPMEs em Ambato*

### Resumo

A estrutura organizacional das micro, pequenas e médias empresas é limitada e sujeita às ações mais sensíveis e urgentes. Certas atividades, especialmente em empresas menores, são realizadas pelo proprietário. No entanto, a pandemia de Covid-19 revelou a necessidade de uma maior especialização para dar continuidade às operações, num ambiente cada vez mais virtual e tecnológico. O objetivo deste documento é analisar os ajustes feitos pelas empresas em sua estrutura organizacional e nas principais áreas funcionais do negócio em decorrência da pandemia. Para o qual, em primeira instância, é feita uma revisão bibliográfica não exaustiva do assunto e é proposta uma investigação de campo aplicada a um grupo de empresas da Câmara de Comércio

de Ambato, Ecuador. Conclui-se que as estruturas organizacionais serão mais dinâmicas e flexíveis e que as áreas funcionais tradicionais assumirão novas funções e responsabilidades, com uso intensivo de tecnologia em todos os níveis.

**Palavras-chave:** *Estrutura, Organização, Áreas, Funções, Gestão*

## Introducción

La emergencia producida por la pandemia Covid-19, determinó que las organizaciones busquen la forma de dar continuidad a las actividades, apoyadas en la tecnología y el teletrabajo. No obstante, nadie pudo prever en sus escenarios y prospectiva, que las actividades se detendrían globalmente por algunos meses y que la normalidad tal cual la conocían, era casi improbable que regrese. En este entorno, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de Ambato, Ecuador, tuvieron que adaptarse rápidamente a los requerimientos operativos según las restricciones de movilidad y seguridad interna, así como a condiciones del mercado.

Las MIPYMES normalmente son flexibles y dinámicas frente a los cambios, sin embargo, la situación determinó que se replanteen prioridades, metas y estrategias definidas en las planificaciones, lo cual afectó la forma en que las empresas funcionan y compiten en el mercado. A menudo, existe concentración de funciones en el departamento contable, que aparte de las gestiones de registro y control de las transacciones del negocio, asume responsabilidades de otras instancias. Tampoco tienen la liquidez suficiente (Vernaza-Corozo & Mila, 2021), y las áreas funcionales básicas: marketing, finanzas, procesos y talento humano, coordinadas por la gestión gerencial, se realizan de manera regular y, muchas veces, sin proyección de crecimiento.

Posterior a la pandemia, la permanencia de los negocios ha requerido la reconversión de sus modelos, atendiendo a los objetivos de flexibilidad operativa (Marchione, 2021). Por otra parte, la descentralización y externalización de las actividades, trabajadores virtuales y otras figuras en términos de relación laboral y los lugares de trabajo diversos (Artiles, 2021), configuran estos nuevos escenarios.

El objetivo de este trabajo es analizar los ajustes asumidos por las empresas en su estructura organizativa y en las áreas funcionales principales del negocio como efecto de la pandemia Covid-19. Para lo cual, en primera instancia, se hace una revisión bibliográfica del tema y se propone una investigación de campo aplicada a un conjunto de empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Ambato (CCA). Se

procura presentar las prácticas asumidas por las MIPYMES en los momentos más difíciles de la emergencia, las acciones que se tomaron para continuar con las operaciones y las recomendaciones de direccionamiento estratégico y de estructura organizacional, especialmente con el nuevo rol de la función tecnológica para acometer el futuro, en el cual se estará compitiendo.

Se subrayan los esfuerzos que las MIPYMES debieron efectuar de manera urgente en una primera instancia. Posteriormente, acciones para adaptarse a las diferentes realidades según su sector y establecer estrategias para seguir funcionando. Al tratarse de un sector importante en Ecuador, tanto por empleo como por capacidad de generación de ingresos, se espera apoyar en la gestión administrativa de las MIPYMES, especialmente en las decisiones de reactivación o de transformación que puedan requerir. Cabe resaltar aspectos significativos y nuevas habilidades de las áreas funcionales claves para proporcionar continuidad al negocio, la aplicación del teletrabajo, los sistemas de información integrados, el almacenamiento de datos o la protección de la información, que deberán desarrollarse en toda la estructura organizacional de las empresas, independientemente de su tamaño.

### *Estado del arte y la práctica*

En análisis recientes, se recalcan los retos empresariales en un entorno cada vez más incierto y riesgoso. Como lo mencionan Cantera, Limón-Hernández y Pecina-Rivas:

El mercado actual está encaminado para que las empresas sean vulnerables a varios factores externos de forma positiva o negativa como son las condiciones económicas, tecnológicas, políticas, ambientales, demográficas o sociales por lo que debe adecuarse y responder al entorno global. (2020, p. 1).

Ellos señalan que las MIPYMES se enfrentan a un mayor número de problemas, originados tanto por factores externos, como por factores internos, es decir, sus propias limitaciones y debilidades, lo cual determina que deben hacer un mayor esfuerzo para

competir frente a los productos o servicios con mayor impacto tecnológico y de marketing.

En concordancia con Bustamante, Porto y Hernández: “La gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa, constituye un elemento fundamental a la hora de competir en cualquier mercado; ya que puede fortalecer procesos al interior de la empresa” (2013, p. 65). Las áreas funcionales anotadas por los autores son: técnica comercial, financiera, contable, de seguridad y administrativa. Se menciona que la empresa requiere superar las etapas de diagnóstico y proponer mecanismos para potenciar su competitividad. La dinámica de la globalización y los cambios tecnológicos inciden en las organizaciones y en la

forma de administración de las mismas, en relación con el concepto de diseño organizacional (Parra & Liz, 2009). Al pasar de estructuras rígidas a formas flexibles de organización, han demostrado que son más eficientes que los modelos tradicionales (Nava, 2013). El modelo de gestión adoptado aumenta las probabilidades de éxito al inicio de una empresa y en su consolidación. Las empresas deben adoptar modelos de estructura ajustados a su entorno y capacidad (Frick & Frick, 2013).

En la Tabla 1 se muestra una breve comparación entre las estructuras organizacionales clásicas y las estructuras organizacionales flexibles, basada en los aspectos: puestos de trabajo, mercados y tecnología.

**Tabla 1.**

***Estructuras Organizacionales Clásicas y Estructuras Organizacionales Flexibles***

<i>Estructuras organizacionales clásicas</i>	<i>Estructuras organizacionales flexibles</i>
<b>Criterio:</b> los puestos de trabajo	
Se mantenían sin cambios significativos durante largos períodos de tiempo. Mismas funciones y tareas.	Cambian de contenido de manera bastante rápida. No presentan la misma estabilidad y existe movilidad laboral.
<b>Criterio:</b> los mercados	
Estaban marcados por una alta estabilidad, mismas necesidades, misma segmentación durante varios años.	Evolucionan muy rápido y están muy segmentados, clientes muy exigentes con la calidad de los productos y servicios.
<b>Criterio:</b> la tecnología	
Evolucionaba de forma muy lenta. Sólo estaba a disposición de unos pocos.	Evoluciona muy rápido y es utilizada por todos los niveles de la organización.

Nota: *Adaptado a partir de Pereda y Berrocal (1999)*

Los nuevos modelos organizacionales deben adaptarse a la realidad cada vez más cambiante del mercado y la sociedad, en este contexto, las empresas deben asumir estrategias dinámicas que les permitan reaccionar en conjunto y en el menor tiempo posible a esta dinámica.

En la Tabla 2, se presentan los seis grupos de funciones básicas en la actividad de una empresa u organización y se incluyen las tareas principales de estas funciones básicas.

**Tabla 2.**

***Funciones Básicas de una Empresa***

<i>Funciones básicas</i>	<i>Detalle</i>
Técnica	La estrategia de producción de bienes o procesos de servicios, incluye planes de corto y largo plazo.
Comercial	Mecanismos para llevar los productos o servicios al mercado. La competitividad está marcada por acciones de inteligencia de mercados.
Financiera	Se manifiestan por medio de tres decisiones fundamentales: inversión, financiamiento y política de repartición de utilidades.
Contabilidad	Registro histórico de los resultados de la empresa. Debe permitir conocer en todo instante la situación de la empresa y la perspectiva de cumplimiento de objetivos.
De seguridad	Comprende el establecimiento de un sistema estratégico de información, que registre, evalúe y prevenga todo tipo de riesgos en la empresa.
Administrativa	Tiene como tarea la previsión, organización, coordinación y control.

Nota: *Adaptado a partir de Bustamante y otros (2013)*

El entorno empresarial futuro requiere organizaciones más proactivas y direccionadas al mercado. Una estructura organizativa como sistema de acción de una empresa, cubre múltiples perspectivas sobre una organización: los objetivos organizacionales, los procesos comerciales, o infraestructura de tecnología de la información, y la relación de estas perspectivas entre sí (Kinderen & Kaczmarek-Heb, 2020). Este proceso de transformación implica implementar estructuras livianas y abiertas, cultura de innovación, áreas funcionales especializadas y la aplicación de tecnología en los procesos. No obstante, la redefinición de la estructura, debe observar la distancia entre lo que la teoría determina y lo que la realidad organizacional exige:

Hay que suponer la presencia de múltiples actividades y conflictos, hay que suponer que los sujetos son complejos, y los manuales de funciones no son conductores ejemplares; hay que suponer, además, que las empresas son escenarios perfectos para los desórdenes y los intereses encontrados. (González, 2011, p. 251).

Las organizaciones hoy en día están en constante evolución, el entorno competitivo es inestable y el

ambiente actual es muy dinámico, las empresas deben ajustarse y muchas veces transformarse. Estos factores, determinan que las empresas cambien su estructura, modifiquen sus procesos y mejoren sus productos y servicios. Deben buscar mecanismos que les permitan dar respuestas ágiles y económicas a las exigencias que se presentan y a su vez puedan ser más competitivas. Cardona y Hernández indican que: “El desarrollo organizacional es la clave para cualquier organización que decida afrontar los desafíos del entorno y la sociedad” (2010, p. 83).

Existen propuestas oportunas de ajustes estratégicos que deben implementarse en las MIPYMES para enfrentar los retos operativos y requerimientos del mercado, los cuales fueron identificados antes de la emergencia Covid-19 y que se expandieron como limitación ante el nuevo escenario (Vidal, 2020). Esta nueva realidad requiere que las empresas institucionalicen factores de estructura y nuevas funciones que no constaban en las actividades normales de la empresa o recién se avizoraba su factibilidad. En la Tabla 3, se pueden observar las líneas de acción recomendadas durante la crisis y en un contexto de reactivación.

**Tabla 3.**  
**Líneas de Acción para la Supervivencia y Recuperación de las PYMES**

Criterios	Acciones recomendadas
Órgano de gestión estratégica de la emergencia	El establecer un comité de emergencia ha resultado útil para: Agilizar la toma de decisiones durante la coyuntura. Identificar oportunidades y encaminar acciones para aprovecharlas, tanto en temas de acceso a mercados como en la adaptación de procesos, productos y servicios. Actuar de manera ágil, procurando un equilibrio al analizar escenarios e identificar sus respectivos riesgos. Esbozarse los nuevos presupuestos y estimaciones financieras. Identificar los programas de apoyo que surgen en forma de flexibilidad tributaria, condiciones de financiamiento, subsidios de nómina, entre otras facilidades. Revisar los compromisos contractuales adquiridos con clientes y proveedores.
Transformación digital acelerada	Dar los pasos de manera ágil para implementar las adaptaciones pertinentes: establecer alianzas con plataformas comerciales existentes; identificar alguna plataforma de productividad y trabajo remoto; y, salvaguardar la seguridad de la información. Profundizar los esfuerzos de digitalización (mediano plazo) y capitalizar la experiencia para desarrollar un modelo de negocio digital cada vez más robusto.
Gestión de las personas	Preservar la seguridad y salud de las personas; hacer todos los esfuerzos necesarios para que las actividades se desarrollen con la mayor seguridad. Proveer información oportuna sobre decisiones adoptadas, recomendaciones de organismos especializados y orientación para el manejo adecuado de los nuevos procesos. Adoptar el teletrabajo con suficiente flexibilidad, dada la multiplicidad de dinámicas familiares que puede experimentar cada trabajador. Facilitar períodos vacacionales, para minimizar el impacto en la estabilidad financiera del negocio. Aprovechar los tiempos disponibles para el desarrollo de habilidades mediante programas de capacitación virtual.
Responsabilidad y resiliencia	Las acciones realizadas durante este período incidirán en el valor de marca y el posicionamiento de la empresa. Asignar recursos (si la holgura del flujo de caja lo permite) a iniciativas de apoyo a las comunidades más vulnerables en medio de la pandemia. Los aprendizajes de esta experiencia van a ser el principal aporte al patrimonio. Aquellas empresas capaces de adaptarse, mejorar procesos y fortalecer conocimiento, además de lograr el compromiso de sus colaboradores y el reconocimiento del mercado, serán las que logren remontar su curva de crecimiento con mayor velocidad.

Nota: Adaptado a partir de Vidal (2020)

El posible escenario de reactivación económica, que tendrá connotaciones sociales y culturales, demanda que los nuevos procesos requeridos y la dinámica de la estructura organizacional, sean asumidos como prioridad en las planificaciones empresariales. En los últimos años, se ha hecho palpable el desarrollo tecnológico, las comunicaciones y la conectividad, lo cual ha generado una transformación de las actividades personales y empresariales a una velocidad impensada,

estado de aceleración (Friedman, 2018). Esto ha dado lugar a nuevas formas de trabajo y nuevos modelos de negocio que han aplicado mucha creatividad e innovación. Igualmente, varios negocios tradicionales han debido cerrar o transformarse.

La Tabla 4, presenta algunos criterios interesantes respecto al futuro del trabajo en la era de la automatización.

**Tabla 4.**  
*El Futuro del Trabajo en la Era de la Automatización*

<b>Función</b>	<b>Definición</b>
Marketing	La gente cansada de lidiar con el tráfico de las ciudades y perder el tiempo recorriendo anaqueles para escoger sus productos, está optando por las tiendas en línea.
Contabilidad	Las declaraciones de impuestos más simples las harán programas de computación. Sobrevivirán los contadores especializados, aquellos que tengan una clientela con exigencias muy particulares.
Finanzas	Los análisis financieros serán realizados cada vez más por los algoritmos, pero los asesores financieros no desaparecerán. Sobrevivirán los empleos de los asesores financieros que puedan asesorar a clientes con negocios muy complejos.
Recursos Humanos	Las noticias nos ofrecen un ejemplo tras otro de cómo el proceso de destrucción creativa de la tecnología está logrando crear nuevas empresas, pero a costa de terminar con otras que empleaban a mucha gente. La desaparición de empleos está aumentando de forma exponencial, o sea, a pasos cada vez más acelerados.
Procesos	Los países en desarrollo son los que tienden a tener el mayor porcentaje de trabajadores manufactureros, que hacen labores manuales que serán cada vez más automatizadas.

Nota: *Adaptado a partir de Oppenheimer (2018)*

Fernández y Puig (2020), confirman esta tendencia: Si se espera que en un futuro no muy lejano la mayor parte de las transacciones se efectúen de manera electrónica, se abre para las PyME de la región una oportunidad para ampliar sus mercados e incorporarse a los nuevos canales de

comercio electrónico, reduciendo la posibilidad de verse excluida o desaparecer. (p.11)

Las nuevas formas de organización (ver Tabla 5) podrían generar un ambiente propicio para el desarrollo de la innovación y creatividad, elementos importantes en el entorno empresarial actual y futuro.

**Tabla 5.**  
*Nuevas Formas de Organización como Predictores de la Innovación*

	<b>Importancia</b>	<b>Innovación organizacional</b>
<b>Nuevas formas de organización</b>	Promueven trabajo en equipo, Eliminan jerarquías, Desarrollo de ideas, confianza y liderazgo, Motivación	Adopción de nuevas tecnologías, Trabajo colaborativo, Intercambio de ideas, Toma de decisiones a nivel grupal

Nota: *Adaptado a partir de Vega y Salaiza (2016)*

La gestión de tecnología y más concretamente la gestión del conocimiento y la innovación adquieren un poder integrador dentro de la empresa (Castellanos, 2003). Mafabi y Lwanga (2022) refieren que la innovación estructural se puede ejecutar a través de rediseños de trabajos, rediseño de programas y revisión de planes de acción. La innovación de procesos puede ocurrir a través de la reingeniería de procesos de negocio. La dinámica de la gestión de las áreas funcionales en la empresa, influida por la gestión del

conocimiento, tecnología e innovación, generará un cambio en los medios y herramientas con los cuales se realizan las actividades. Por ejemplo, la aplicación del teletrabajo es una actividad que cada día crece más en todo el mundo de la mano de los avances tecnológicos, como una respuesta a la globalización, que permite a la administración empresarial optimizar sus procesos y aumentar los beneficios (Peralta et al., 2020). Tal cual lo anunciado por Drucker (1993): “Hoy es infinitamente más fácil, más barato y más rápido hacer

lo que no se podía hacer en el siglo diecinueve: llevar la información y, por tanto, el trabajo al lugar en donde están los trabajadores” (p. 123). Esta sinergia, imperativa entre las áreas funcionales, hará que la empresa integre mayores elementos en la actividad empresarial que permita desarrollar estrategias de

mercado y posicionamiento mediante un modelo de negocio innovador.

La tecnología y la innovación, que involucra mucha creatividad, será un requisito indispensable en las empresas del futuro. La consiguiente Gestión del conocimiento como actividad integradora, se sintetiza en la Figura 1.

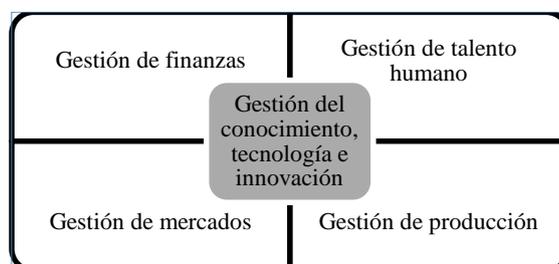


Figura 1. *Gestión del Conocimiento como Actividad Integradora.*  
Fuente: Adaptado Castellanos (2003)

Para lograr el desarrollo de las organizaciones, se necesita de las personas y las personas necesitan de las organizaciones, por tanto: “La evolución que está sufriendo el mercado laboral en todo el mundo por el cambio tecnológico acelerado, requiere adaptar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores para mejorar sus perspectivas” (Amaral et al., 2019, p. 9). Estos autores señalan que, para adaptarse a esto, se requiere un cambio de paradigma por parte de las personas, las empresas, el sector educativo y los gobiernos:

- Personas: en un contexto de rápido cambio tecnológico, las habilidades que se aprenden al principio de la vida pierden vigencia rápidamente. La formación continua ya no es simplemente algo deseable, sino absolutamente imprescindible para seguir trabajando y siendo relevante.
- Empresas: una buena parte del talento que requieren hoy no se encuentra disponible en el mercado. Esto las obliga a desarrollar estrategias de formación mucho más proactivas que en el pasado, transformándose de consumidores de capital humano a productores directos de este.
- Sistemas de formación: deben reformularse para ayudar a las personas y empresas a desarrollar

habilidades relevantes hoy y a futuro, aprovechando las oportunidades que brinda la tecnología.

- Gobiernos: deberán buscar nuevas maneras de promover y, en algunos casos, financiar o cofinanciar estos cambios, de forma que sean inclusivos con todas las personas.

La pandemia ha actuado como un catalizador de procesos de adopción de nuevas tecnologías en la empresa. Estos procesos hasta ahora habían sido lentos; no obstante, el teletrabajo, la capacitación a distancia y la utilización de plataformas laborales digitales, tienen una nueva concepción en los negocios actuales (Azura et al., 2020). Las MIPYMES, y los nuevos emprendimientos tecnológicos, tienen estos retos futuros por enfrentar, en el caso ecuatoriano, las limitaciones de tamaño y la composición de propiedad familiar, deben evolucionar a estructuras más flexibles y dinámicas. Para abordar el problema resultante debido a los cambios del entorno empresarial, por motivo del nuevo escenario pospandemia, se ahonda en los conceptos de estructura organizacional y la gestión de las áreas funcionales.

## Metodología

Para establecer los ajustes en la estructura organizacional y en las áreas funcionales claves de los negocios, producidos por la emergencia del Covid-19, se diseñó un instrumento de recopilación de

información aplicado a gerentes de empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Ambato, Ecuador. El cuestionario estructurado se desarrolló de manera virtual en formularios de Google, con la participación

de 42 empresas, de una población de 300 asociadas. El estudio descriptivo, permitió procesar la información directamente y extraer datos concretos sobre la estructura organizacional previo y durante la pandemia. Se precisaron 3 preguntas de encuadre y 7 preguntas propias del estudio.

Las empresas muestran la siguiente conformación: 32 empresas, tienen más de 10 años de permanencia en el mercado; 7 registran una antigüedad de entre 5 a 10 años; 2 tienen entre 1 a 3 años y una empresa registra de 3 a 5 años. De acuerdo con el criterio de nivel de ventas, año 2019, 14 empresas son pequeñas; 13 son microempresas; 11 medianas empresas; y, 4 grandes

empresas. El 40,5% corresponde a empresas con actividad comercial; 33,3% pertenecen a servicios; y el 19% a producción. Se incluyen 2 empresas que ofrecen servicios y 1 empresa que se relaciona con el sector de producción. Al ajustar estos datos, el 40,5% corresponde a empresas con actividad comercial; 38,1% pertenecen a servicios; y el 21,4% a producción. Se fundamenta también en la revisión de artículos académicos, revistas especializadas y reportes de instituciones de desarrollo con énfasis en las MIPYMES, principalmente en Latinoamérica y el Caribe. A continuación, se presentan los resultados más destacados, conforme los objetivos indicados.

## Resultados

La organización empresarial evoluciona de acuerdo con el grado de crecimiento y desarrollo de las empresas, por ello, la gestión de las áreas funcionales debe adaptarse a los cambios en el entorno y en relación con los desafíos planteados en los objetivos estratégicos. Estos aspectos fueron consultados en el escenario pospandemia; no obstante, en principio, se relacionó con la situación previa a la misma.

En el escenario prepandemia (ver Figura 2), se consultó respecto a la estructura orgánica y las áreas funcionales establecidas, áreas con al menos una persona responsable. En este esquema tradicional, casi la totalidad de las empresas indican que cuentan con el área de Ventas, sigue en importancia el área de Contabilidad y Talento humano.

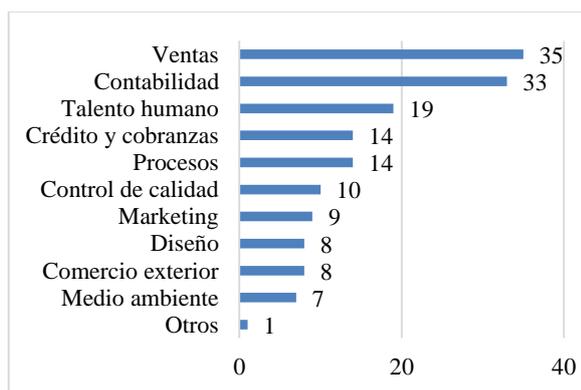


Figura 2. Áreas Funcionales de las Empresas. El gráfico representa las principales áreas funcionales existentes prepandemia en las empresas

Para determinar la relación de la estructura existente y la gestión de las funciones claves del negocio, en el escenario prepandemia, al consultar si existía alguna

función que se realiza por fuera, o por personal externo a la empresa, Figura 3, varias empresas indicaron que no cuentan con ninguna actividad contratada por servicios profesionales. No obstante, un número similar de empresas mencionaron los servicios de Marketing; otras empresas anotaron los servicios de Finanzas entre los principales.

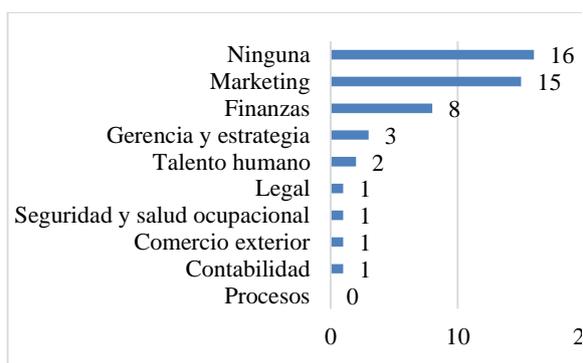


Figura 3. Funciones Contratadas por Fuera. El gráfico representa las funciones que se contratan externamente por parte de las empresas

Ya en pandemia, dar continuidad a la empresa significó evolucionar y orientar los esfuerzos hacia nuevas actividades, funciones y/o responsabilidades, ver Figura 4. En dicho entorno, las empresas señalan importante la nueva función de Ventas online; para lo cual, indican que se tuvo que contratar y/o mejorar los servicios de Internet y comunicaciones. Marketing digital y los servicios de Entrega a domicilio se complementan en conjunto como el área a explorar y gestionar. Se potenciaron los servicios financieros en línea, mediante el uso de Plataformas bancarias.



Figura 4. Actividades Adicionadas a las Funciones Normales del Negocio. El gráfico representa las nuevas actividades que se han integrado en las empresas

Con el objetivo de dar continuidad al negocio, la organización en general tuvo que optimizar la gestión de las áreas funcionales y definir nuevas perspectivas en su operatividad. Los datos resumidos en la Figura 5, muestran que la estructura organizacional existente, previo a la pandemia, tuvo que asumir otras funciones

y actividades en el nuevo escenario, en ocasiones en poco tiempo y con premura. La Gerencia fue la instancia que asumió mayores desafíos; sin embargo, todas las áreas funcionales debieron apoyar estos cambios paulatinos, dispuestos en la gestión de la crisis.

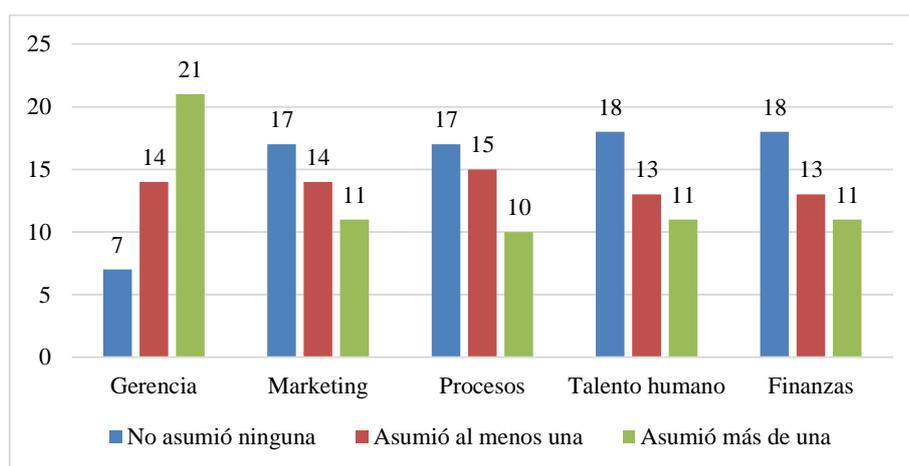


Figura 5. Nuevas Funciones y Actividades. El gráfico representa las nuevas funciones asumidas por las áreas existentes originalmente.

## Conclusiones

La estructura organizacional y las áreas funcionales establecen la base sobre la cual se apoya la gestión de las empresas. En condiciones normales de crecimiento y expansión, las instancias técnicas y de apoyo operativo, junto con la gestión de los objetivos estratégicos y el liderazgo, permiten llegar a las metas establecidas. No obstante, en un mundo globalizado, interconectado, competitivo, cambiante, de entornos inciertos y de decisiones rápidas, se hace necesario un nuevo tipo de soporte administrativo que permita afrontar estos retos.

De acuerdo con el objetivo establecido, el análisis muestra los cambios en la estructura organizativa y en las áreas funcionales de las MIPYMES como resultado de la pandemia, es decir, se pudo determinar las prácticas asumidas por las empresas en los momentos más difíciles de la emergencia. Las acciones que se tomaron para continuar con las operaciones y las decisiones a nivel de estructura organizacional, especialmente al integrar el nuevo rol de la función tecnológica para acometer el futuro en el cual se estará compitiendo.

Los resultados del análisis, en la situación prepandemia, las empresas muestran una estructura tradicional en la que las áreas funcionales importantes se centralizan en la gestión de ventas, no necesariamente como actividad integral de marketing. Asimismo, la función de contabilidad, relacionada con el cumplimiento normativo y de información, se la menciona en lugar de finanzas, función más amplia y con las connotaciones de análisis y toma de decisiones. Al consultar sobre las funciones contradas por fuera, varias empresas anotan que no se contratan ninguna; sin embargo, existe cierta perspectiva interesante al ahondar sobre las funciones de marketing y finanzas, que son mencionadas entre las principales cuando la empresa busca apoyo externo en esta gestión. Durante la pandemia, las decisiones se orientaron a instaurar apoyos operativos en las funciones claves del negocio.

Se promovieron las ventas online y se mejoró la infraestructura de internet y comunicaciones. Para ello, se estableció una mejor orientación del marketing digital, especialmente en la entrega a domicilio, así como mejora en la relación tecnológica con plataformas bancarias y mantenimiento de bases de datos de los clientes.

En pospandemia, la nueva carga operativa y la gestión de las áreas funcionales, esta vez con una mayor orientación al mercado y con el uso de nueva tecnología, en un primer momento, tuvo incidencia directa en la gerencia; sin embargo, progresivamente, las funciones de marketing, procesos, finanzas y talento humano fueron asumiendo otras funciones adicionales. Estos nuevos requerimientos posiblemente sean permanentes y sean parte de una nueva concepción de las áreas funcionales.

## Referencias

- Amaral, N., Azuara, O., González, S., Ospino, C., Pagés, C., Rucci, G., & Torres, J. (20 de Abril de 2019). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/en/what-are-most-demand-occupations-and-emerging-skills-region-print-version>
- Artiles, A. M. (2021). Digitalización del trabajo: proto sindicalismo y cuasi unionismo post-pandémico. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 7, 9-32. doi:<https://doi.org/10.5565/rev/aiet.91>
- Azuara, O., Fazio, M., Hand, A., Keller, L., Rodríguez, C., & Silva-Porto, M. (10 de Septiembre de 2020). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-puede-la-tecnologia-facilitar-la-0>
- Bustamante, L., Porto, I., & Hernández, F. (2013). Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: una perspectiva competitiva internacional. *Revista Investigación, Desarrollo, Innovación*, 56-68. doi:<https://doi.org/10.19053/20278306.2607>
- Cantera, E., Limón-Hernández, M., & Pecina-Rivas, E. (2020). La administración estratégica de las MSMEs. *Journal of Business and SMEs*, 1-5. doi:[10.35429/JBS.2020.17.6.1.5](https://doi.org/10.35429/JBS.2020.17.6.1.5)
- Cardona, D., & Hernández, J. (2010). Desarrollo Organizacional: Historia, Evolución y Modelos. *Saber, Ciencia y Libertad*, 83-94. Obtenido de [https://www.unilibre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/revistas/Revista\\_Saber\\_Ciencia\\_y\\_Libertad\\_ind/Saber\\_Ciencia\\_y\\_Libertad\\_Indexada\\_2010\\_6.pdf#page=83](https://www.unilibre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/revistas/Revista_Saber_Ciencia_y_Libertad_ind/Saber_Ciencia_y_Libertad_Indexada_2010_6.pdf#page=83)
- Castellanos, J. (2003). PyMES Innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 10-33. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/228>
- De Kinderen, S., & Kaczmarek-Heb, M. (2020). On model-based analysis of organizational structures: an assessment of current modeling approaches and application of multi-level modeling in support of design and analysis of organizational structures. *Software and Systems*, 19, 313-343. doi:<https://doi.org/10.1007/s10270-019-00767-4>

- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá*. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.
- Fernández, M., & Puig, P. (15 de Enero de 2020). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/los-desafios-del-comercio-electronico-para-las-pyme-principales-claves-en-el-proceso-de>
- Frick, A., & Frick, S. (2013). Gestión y Desarrollo de Empresas Innovadoras. *Journal of Technology Management & Innovación*, 83-91. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/847/84759141008.pdf>
- Friedman, T. L. (2018). *Gracias por llegar tarde: cómo la tecnología, la globalización y el cambio climático van a transformar el mundo los próximos años*. Barcelona: Deusto.
- González, L. (2011). El papel de la teoría administrativa en el proceso de dirección: caso de empresas locales. *Apuntes del CENES*, 239-254. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548754011.pdf>
- Mafabi, S., & Lwanga, F. (2022). Testing the interaction effect of knowledge management and creative climate towards organizational innovation: Evidence from parastatal organizations in Uganda. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 10(1), 1-23. doi:10.36965/ojakm.2022.10(1)1-23
- Marchione, J. (2021). Los costos de la liviandad en los negocios. *Costos y Gestión*(101), 106-128. Obtenido de <https://iapuco.org.ar/ojs/index.php/costos-y-gestion/article/view/201/104>
- Nava, A. (2013). Evolución y Cambio de la Organización y su Administración. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 101-111. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*. Bogotá: Peguin Random House Grupo Editorial, S.A.
- Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 97-108. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>
- Peralta, A., Bilous, A., Flores, C., & Bombón, C. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 326-335. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335)
- Pereda, S., & Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Complutense de Educación*, 15-35. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120015A>
- Vega, L., & Salaiza, F. (2016). Nuevas formas de organización para la innovación administrativa y técnica. *TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 121-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833008.pdf>
- Vernaza-Corozo, N. C., & Mila Carvajal, F. (2021). Electronic business para la internacionalización de las empresas del cantón Esmeraldas en tiempos de Covid-19. *Veritas & Research*, 3(2), 161-171. Obtenido de <http://revistas.pucesa.edu.ec/ojs/index.php?journal=VR&page=article&op=view&path%5B%5D=68>
- Vidal, R. (15 de abril de 2020). *CAF Banco de Desarrollo de América Latina*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/conocimiento/vision/es/2020/04/gestionar-pymes-en-tiempos-de-pandemia/?parent=36421>