

Cambio organizacional y diseño de la estructura de una empresa yucateca

Laura de los Ángeles Bentata Soberanis

Gerente general Medical

Leonor Elena López Canto

Profesor Titular de Carrera. Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID:0000-0001-9701-5193

Correo: leonor.lopez@correo.uady.mx

Olivia Jiménez Díez

Profesor Titular de Carrera. Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID:0000-0002-4514-5241

Correo: jdiez@correo.uady.mx

RESUMEN

En un ambiente de competencia global, las empresas enfrentan presiones cada vez más intensas para continuar en el mercado, para lo cual deben enfrentar el cambio organizacional, derivado de factores tanto externos como internos. La organización prevalecerá en la medida en que esté ajustada, por un lado, a las demandas del medio ambiente cada vez más complejo y cambiante y por el otro, internamente, es decir, que su estructura sea la adecuada para que facilite el logro de los objetivos de la organización a través del desarrollo de estrategias. En este trabajo se presenta una propuesta con el diseño de una nueva estructura organizacional para una empresa yucateca, que, aunque está bien posicionada en el mercado tiene muchas fallas en su funcionamiento interno, ya que no cuenta con la estructura organizacional ni las directrices adecuadas para desarrollar su actividad económica de manera eficiente. El estudio que se realizó fue bajo el método cualitativo, trabajando en los aspectos propios de la problemática detectada (diseño de la estructura). Las técnicas de recopilación de información utilizadas fueron la investigación documental, la observación directa y la entrevista semiestructurada, que se realizó tanto con los gerentes de la organización, como con algunos colaboradores de ésta. Se realizó una evaluación de los factores contextuales y estructurales de la organización, con base en lo cual se realizó la propuesta de cambio en la estructura.

Palabras clave: Cambio organizacional, diseño organizacional, estructura, factores contextuales, factores organizacionales.

Organizational change and structural design of a yucatecan firm

ABSTRACT

In an environment of global competition, companies face increasingly intense pressures to continue in the market, for which they must face organizational change, derived from both external and internal factors. The organization will prevail to the extent that it is adjusted, on the one hand, to the demands of the increasingly complex and changing environment and, on the other, internally, that is, that its

structure is adequate to facilitate the achievement of the goals. objectives of the organization through the development of strategies. This paper presents a proposal with the design of a new organizational structure for a Yucatecan company, which, although it is well positioned in the market, has many flaws in its internal functioning, since it does not have the organizational structure nor the adequate guidelines for develop their economic activity efficiently. The study that was carried out was under the qualitative method, working on the aspects of the problem detected (design of the structure). The information gathering techniques used were direct observation and the semi-structured interview, which was carried out both with the managers of the organization and with some of its collaborators. An evaluation of the contextual and structural factors of the organization was carried out, based on which the proposal for change in the structure was made.

Keywords: Organizational change, organizational design, structure, contextual factors, structural factors.

Introducción

Ante los desafíos que enfrentan las organizaciones en un ambiente cada vez más globalizado, éstas deben responder de manera oportuna y eficiente para continuar sirviendo a sus mercados, esto es, deben ajustar sus características internas a aquellas que exhibe su entorno o contexto (Lawrence y Lorsch, 1967) o, dicho en términos evolucionistas, su nicho ecológico (Lucas Marín y García, 2002). Por otro lado, las características internas de las organizaciones -edad, tamaño, diseño estructural, planteamiento estratégico, cultura, capacidades directivas, sistemas de recompensas, etc.- son únicas, y además no son estáticas sino que cambian a lo largo del tiempo; estas variables son contingentes a las demandas medioambientales o, lo que es lo mismo, p. ej. la forma en que una organización diseña su estructura¹ depende de las características de su entorno: las formas organizacionales mecanicistas o mecánicas son las más adecuadas en ambientes industriales relativamente estables, mientras que las formas orgánicas funcionan mejor en ambientes turbulentos (Burns y Stalker, 1961). Si bien es cierto que la organización debería realizar los ajustes en su estructura para responder a su ambiente, no es menos cierto que, una vez diseñada, ésta tiende a experimentar inercia estructural (Hannan y Freeman, 1984) dificultando el cambio en la organización. La organización objeto de estudio es una empresa joven, dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento a equipo médico y a la comercialización de equipos de ultrasonido de la marca General Electric (GE) y de la línea de soporte de vida de la marca Medtronic. Debido al rápido crecimiento que ha experimentado -de una persona que lanzó el negocio en 2014 trabajando de manera unipersonal, ahora la empresa tiene 28 empleados, y el alcance geográfico de sus servicios se extendió desde Mérida hasta cubrir los estados de la zona sur-sureste de México-, su estructura organizacional ha dejado de ser funcional: a medida que la organización se ha vuelto más diferenciada se hace necesario implementar mecanismos de integración, pues actualmente la

¹ Se refiere a la diferenciación (de actividades y departamentos) y a la integración (mecanismos y relaciones de coordinación entre unidades o departamentos).

coordinación interdepartamental no logra contribuir al cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal; no cuenta con descripciones de los perfiles de cada puesto y lo anterior origina que se cometan errores, tanto en la operación diaria como en la toma de decisiones respecto de la contratación de personal.

Por el lado del entorno, la llegada al mercado de otras organizaciones competidoras, las características de sus principales clientes y la velocidad de cambio en el ámbito tecnológico -entre otros factores contextuales- hacen que el medio ambiente que rodea a la organización exhiba un mediano grado de incertidumbre. En función de lo anterior, el objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico organizacional como base para proponer un cambio en la estructura de la empresa estudiada.

Marco teórico

Cambio organizacional² y medio ambiente

El cambio organizacional es una diferencia en la forma, calidad o estado de una entidad organizativa en el tiempo: un individuo, un grupo de trabajo, una subunidad de la organización, la organización en general, o comunidades más grandes de organizaciones, como las industrias (Poole y Van de Ven, 2004). Un importante tipo de cambio organizacional es aquel cuya naturaleza es intencionada, o planeada (Poole, 2004; Poole y Van de Ven, 2004; Jones, 2013; Burke, 2018), sin embargo, este tipo de cambios ocurren siempre dentro de procesos más amplios de cambio ambiental (Poole y Van de Ven, 2004).

Las evolución de las organizaciones, como parte de su ciclo de vida -desde su nacimiento hasta su desaparición-, es un cambio derivado de un proceso natural, prescrito (Poole, 2004), es decir, que escapa de la voluntad de sus directivos. Dentro de su nicho ecológico, a lo largo de ese proceso evolutivo y en un ambiente de competencia por la obtención de recursos escasos (mercados, clientes, proveedores, materiales, etc.) algunas organizaciones permanecerán y otras se verán forzadas a desaparecer. El medio ambiente selecciona a la organización que responde de mejor manera a sus demandas y desecha a aquellas menos competitivas (Hannan y Freeman, 1977). Por lo tanto, el conocimiento del grado de complejidad y de variabilidad de dicho medio ambiente es fundamental para que los directivos impulsen cambios en la organización para ajustar sus características internas a aquellas de su nicho ecológico.

La teoría de la contingencia estructural propuesta por Lawrence y Lorsch (1967) plantea que las formas organizacionales más adecuadas son contingentes a (dependen de) los entornos en los cuales están insertos. Mientras que existen entornos caracterizados por su relativa predictibilidad, hay otros que exhiben un alto nivel de incertidumbre: son ambientes con gran complejidad³ y

² Existen múltiples clasificaciones de cambio organizacional (Poole y Van de Ven, 2004; Jones, 2013; Maes y Van Hootegem, 2011; Burke, 2018), aunque en este artículo solo nos referimos algunos de ellos.

³ Se refiere al número de agentes y aspectos sociales que tienen relación de influencia con la organización.

variabilidad⁴ (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967). Cuando el entorno organizacional es estable, con cambios relativamente lentos, con pocos actores organizacionales (clientes, competidores...) las formas organizacionales mecánicas son más adecuadas, mientras que en ambientes con altos niveles de incertidumbre (complejos y variables), las estructuras orgánicas responden mejor. Y siguiendo con esta relación entre medio ambiente y estructura, Lawrence y Lorsch proponen que el ajuste de una organización con su ambiente ocurre en al menos dos niveles: 1) los rasgos estructurales de cada subunidad organizacional deberían estar adaptados al ambiente específico con el cual se relaciona; y 2) la diferenciación y el modo de integración que caracterizan a la organización total deberían ser compatibles con la complejidad total de su ambiente (Lawrence y Lorsch, 1967, en Scott y Davis, 2007, p. 103). Sin embargo, una cuestión importante, es la capacidad directiva para identificar y analizar adecuadamente los factores relevantes del entorno, lo cual nos lleva al concepto de racionalidad limitada propuesto por Simon (1958 en Scott y Davis, 2007).

Desde una perspectiva política, la relación entre empresa y medio ambiente es abordada también por la teoría de la dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik (2003), la cual señala que las organizaciones se esfuerzan por influenciar a otras organizaciones de las cuales dependen (como clientes, proveedores, competidores, agencias financieras...) para conseguir recursos escasos o críticos. Esas acciones son frecuentemente políticas. Los temas centrales de la teoría son: a) la importancia del ambiente o contexto social de la organización, el cual es visto como una red de otras organizaciones, que son las que controlan los recursos que la primera necesita para sobrevivir; b) la selección estratégica: aunque las organizaciones están constreñidas por sus situaciones y ambientes, tienen oportunidades para negociar sus posiciones mediante tácticas de adaptación o de dominación para sobreponerse a esas restricciones, y c) la importancia del poder para entender el comportamiento intra e interorganizacional y los intentos para mitigar las restricciones que surgen de la dependencia: por un lado, algunas organizaciones tienen más poder que otras debido a las particularidades de sus interdependencias y su localización en el espacio social y por otro, las personas, grupos o departamentos dentro de las organizaciones que pueden reducir la incertidumbre, que manejan importantes dependencias ambientales y que ayudan a las organizaciones a obtener más recursos, obtienen más poder (Pfeffer y Salancik, 2003).

Formas organizacionales

Los teóricos de la contingencia y del diseño organizacional han identificado ciertas formas organizacionales capaces de enfrentar las demandas incrementales de procesamiento de información (Burton y Obel, 2004; Mintzberg, 1979; Nadler y Tushman, 1988, en Scott y Davis, 2007). Desde el enfoque contingente, Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) identifican las formas organizacionales mecánicas y orgánicas, caracterizándose las primeras por la

⁴ Se refiere al ritmo de cambio observable en los agentes y aspectos sociales del entorno específico y genérico de la organización.

especialización, la estandarización y jerarquías claramente definidas, y son eficientes en entornos previsibles mientras que las orgánicas son formas organizacionales que se distinguen por tener roles y planes difusos, flexibles y cambiantes, comunicación multidireccional, poca estandarización y jerarquías más planas, funcionando mejor en ambientes con alta incertidumbre.

Scott y Davis (2007) identifican las siguientes formas: 1) *Estructura simple*: asociada con organizaciones pequeñas, implica división mínima del trabajo y supervisión directa. 2) *Burocracia*: caracterizada por tareas altamente rutinarias, altos niveles de formalización y autoridad centralizada. 3) *Funcional o unitaria*: basada en la departamentalización en torno a actividades especializadas que contribuyen a los objetivos generales, incluidos los departamentos de línea, relacionados con la producción o distribución de bienes o servicios, y los departamentos de staff, que participan en asuntos de apoyo como contabilidad y finanzas o personal. 4) *Multidivisional*: basada en agrupaciones por productos o mercados superpuestos en formas funcionales. Las unidades divisionales operan de manera relativamente autónoma, y cada una contiene departamentos organizados a lo largo de líneas funcionales. Un nivel corporativo superior supervisa el desempeño de la división y asigna los recursos. 5) *Matriz*: forma dual jerárquica que organiza el trabajo simultáneamente según criterios funcionales y de proyecto. Los trabajadores asociados a departamentos funcionales se asignan a equipos de proyectos organizados para producir productos o servicios particulares. 6) *Estructuras adhocrásticas*: caracterizadas por una baja formalización y centralización, dependen de individuos altamente capacitados independientes y autoorganizados que entran y salen de los equipos del proyecto. 7) *Estructuras de red*: permiten la integración de actividades que cruzan o traspasan límites formales, tanto dentro como entre organizaciones. Las tres primeras formas suponen singularidad de propósito y unidad de mando. Las últimas formas se acomodan a múltiples objetivos y autoridad dividida.

Ahora bien, los rasgos de una organización -tamaño, estructura, cultura, procesos, estrategias- que le imprimen su forma son contingentes a su edad. Una organización que surge en una época determinada responde a las características de dicha época; su fundación e historia temprana, a lo largo de los años, se afianzan como parte de la cultura y rutinas organizacionales. Esta sensibilidad a las condiciones iniciales (Burke, 2018) hace que las intenciones de ajustar la estructura para responder a las características medioambientales se vean obstaculizadas por la inercia organizacional (Hannan y Freeman, 1984). Sin embargo, otros enfoques aluden a la organización ambidiestra (Lam, 2011), con capacidad para armonizar las tensiones entre la estabilidad (explotación) y el cambio (exploración).

La estructura de la organización es el conjunto de relaciones entre las cosas (estructura física) y las personas que la componen (estructura social). La estructura social surge como consecuencia de tres decisiones básicas: división del trabajo, jerarquía de autoridad y los procedimientos de coordinación consiguientes (Lucas Marín y García, 2002). Una visión cada vez más influyente, planteada por Giddens (1979, 1984) es la que cambia el concepto de estructura, que da la idea de algo estático, por el de estructuración, algo inacabado y en constante proceso de construcción. Para Giddens, las

estructuras existen solo en la medida en la que éstas son continuamente reproducidas mediante las acciones repetitivas de los participantes. En este sentido, la agencia humana, la acción deliberada de los tomadores de decisiones, conducirá a la elección de la forma organizacional más adecuada para responder a su ambiente, por lo cual es preciso atender los criterios del diseño organizacional.

Partes básicas de la organización

Mintzberg (1981), sugiere que toda organización tiene cinco partes (figura 1): núcleo técnico, alta gerencia, gerencia de nivel medio, apoyo técnico y apoyo administrativo.

Figura 1

Las cinco partes básicas de una organización



Fuente: Mintzberg (1981).

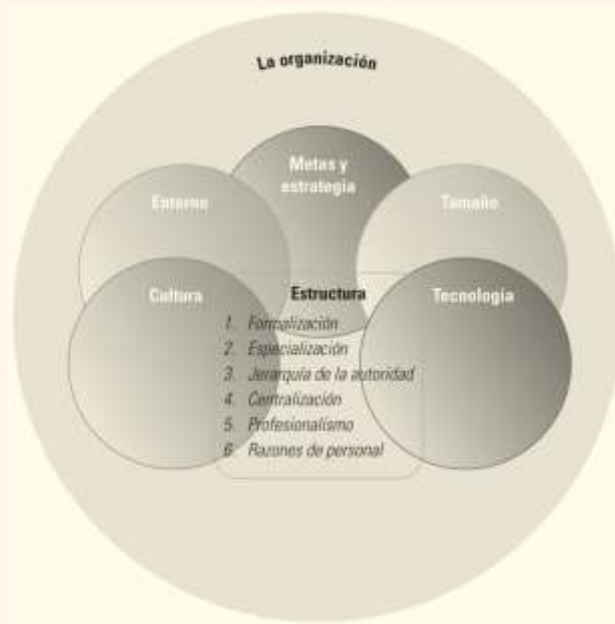
1) El *núcleo técnico* incluye a las personas que generan los productos y servicios de la organización. Es donde ocurre la transformación de insumos y productos. 2) El *apoyo técnico* ayuda a la organización a adaptarse al entorno: ingenieros, investigadores y profesionales en tecnología de información revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. Es responsable de crear innovaciones, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse. 3) El *apoyo administrativo* es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos. Comprende actividades de recursos humanos y de mantenimiento. 4) La *alta gerencia* proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización. 5) La *gerencia de nivel medio* es responsable de la implementación y coordinación a nivel departamental (Mintzberg, 1981).

Dimensiones y parámetros del diseño organizacional

Las dimensiones del diseño organizacional se dividen en estructurales y contextuales (figura 2).

Figura 2

Dimensiones y Parámetros del Diseño Organizacional



Fuente: Daft (2011).

Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización, crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales (Daft, 2011).

Dimensiones estructurales

1. La *formalización* se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización: procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas; estos documentos describen el comportamiento y las actividades.
2. La *especialización*, también llamada división del trabajo, es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados, y va desde muy extensa, en donde cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas, hasta baja, cuando los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas.
3. La *jerarquía de la autoridad* describe quién le reporta a quién y está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta y viceversa.
4. La *centralización* se refiere al nivel jerárquico en donde se toman las decisiones, y va desde organizaciones altamente centralizadas hasta aquellas en las que se delega la toma de decisiones a niveles organizacionales inferiores..
5. El *profesionalismo* es el grado de educación formal y capacitación de los miembros de la organización. Se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para alcanzar ciertos puestos en la organización, y se mide por el número promedio de años de educación de los empleados.

6. Las *razones de personal* se refieren a la distribución del personal entre funciones y áreas, incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

Dimensiones contextuales

1. El *tamaño* de la organización, generalmente se mide por el número de empleados.
2. La *tecnología organizacional* son las herramientas, técnicas y acciones empleadas para convertir los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.
3. El *entorno* incluye todos aquellos elementos fuera de las fronteras organizacionales como la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores, etc. Los elementos del entorno que afectan una organización son, en su mayoría, otras organizaciones.
4. Las *metas*⁵ y la *estrategia*⁶ definen el propósito y los aspectos competitivos que diferencian a la organización de otras organizaciones. Definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.
5. La *cultura* de una organización son los principios valores, creencias, entendimientos y normas clave que comparten los miembros de una organización. Pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización.

Las dimensiones contextuales y estructurales son dependientes entre sí. En un proceso de cambio planeado, el punto central es lograr un diseño organizacional de manera que logre un desempeño y una efectividad altos, en respuesta a las características medioambientales.

Metodología

Diseño de la investigación

Este estudio es de tipo cualitativo, bajo la estrategia de estudio de caso. Las técnicas de recopilación de información fueron la revisión documental, la entrevista semiestructurada y la observación directa. La técnica de revisión documental se utilizó para recabar y analizar información sobre el contexto que rodea a la organización, así como documentación interna. Mediante las técnicas de la observación y de la entrevista semiestructurada se recabó información acerca de las diferentes áreas de la empresa, que sirvieron de base para el diagnóstico. Los instrumentos de recopilación de información fueron la guía de observación y la guía de entrevista.

Las entrevistas se llevaron a cabo con el personal tanto de los niveles directivos, como a los departamentos de administración, finanzas, comercial, biomédica, marketing y logística, con las que se consiguió profundizar en los aspectos relevantes relacionados con las dimensiones y parámetros

⁵ A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa.

⁶ Plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización

de la estructura organizacional. Fueron entrevistadas 18 personas (actores clave), tomándose como criterios de selección: 1) su jerarquía en la organización (se seleccionaron personas de diferentes niveles jerárquicos, y pertenecientes a las diversas áreas de la empresa) y 2) el conocimiento que tenían de la empresa y del contexto, quedando de la siguiente manera:

- Director general.
- Gerente general.
- 6 gerentes de departamento: marketing, administración, finanzas, comercial, biomédica y logística.
- Contador
- Jefe de audiovisual
- Diseñador gráfico
- 2 ingenieros de servicio
- 4 asesores comerciales
- Auxiliar administrativo

Resultados (diagnóstico) y discusión

Cambio organizacional y medio ambiente

Los resultados de la investigación arrojan que el cambio organizacional experimentado en la empresa, siguiendo a Poole (2004), Poole y Van de Ven (2004), Jones (2013) y Burke (2018) tiene dos vertientes: a) cambio planeado, que se evidencia en las decisiones tomadas por el fundador en cuanto a la selección de los segmentos de mercado que atiende, en la incorporación de dos socios más para extender el alcance geográfico de la empresa, en la decisión de dejar la distribución de una marca de equipos médicos para convertirse en distribuidor de la marca General Electric (GE) y de la línea de soporte de vida de la marca Medtronic y en las decisiones de contratación de personal adicional con el objeto de atender nuevos mercados, entre otras, y b) un cambio no planeado experimentado al interior de la empresa, que se fue presentando de manera paulatina, desordenada y sin dirección consistente y que se refleja en una estructura más diferenciada mediante la creación de departamentos en un intento de ordenar sus operaciones, pero sin que esto fuera acompañado de mecanismos de coordinación para integrar las funciones interdepartamentales. Lo anterior ha generado conflictos interdepartamentales, un sentimiento de incertidumbre entre los miembros de la organización derivado del poco conocimiento de los alcances y límites de sus funciones, así como de las decisiones cambiantes de los directivos principales.

Por otro lado, el nivel de incertidumbre ambiental se puede establecer a partir de su complejidad y su variabilidad, siguiendo a Lawrence y Lorsch (1967).

- En cuanto a la complejidad del entorno o medio ambiente, es relativamente escaso el número de agentes que tienen relación de influencia con la empresa: a) los clientes más importantes se concentran en unos cuantos hospitales del sector público, aunque tienen también clientes provenientes del sector privado (consultorios médicos) b) los proveedores

del equipo y de insumos médicos que comercializan son básicamente dos empresas, teniendo una de ellas mucho más peso que la otra, y c) la competencia directa en el área de influencia de la organización, de acuerdo con lo dicho por sus directivos, es solo una empresa. En cuanto a los aspectos sociales que tienen relación de influencia con la organización, se identificaron como los más relevantes: a) el entorno sanitario, caracterizado por las políticas y acciones gubernamentales en cuanto a la construcción y equipamiento de establecimientos de atención a la salud de la población, b) los aspectos tecnológicos, relacionados con el uso de la tecnología médica, conformada no solo por dispositivos y medicamentos sino también por procedimientos médicos y quirúrgicos y sus respectivos sistemas de apoyo, c) los aspectos legales, relacionados con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) de carácter obligatorio, y la regulación de los dispositivos médicos por parte de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), y d) el entorno económico, en donde el tipo de cambio del dólar frente al peso mexicano es un factor importante dado que los equipos que comercializa la empresa son importados. Estos cuatro aspectos sociales del medio ambiente les son favorables a la organización estudiada. Derivado de la identificación del número de agentes y de los aspectos sociales que tienen relación con la organización, se puede inferir que el grado de complejidad es medio.

- En relación con la variabilidad del ambiente a) desde el punto de vista del ritmo de cambio de los agentes (clientes, proveedores y competidores) se espera que éste sea moderado con la excepción de los proveedores, los cuales, para permanecer en el mercado, deben incorporar en sus productos los cambios en la tecnología médica para seguir respondiendo a sus públicos, y b) desde el punto de vista de los aspectos sociales igualmente se espera que también sea moderado, con la misma excepción de los cambios tecnológicos, debido a la velocidad del cambio en la introducción al mercado de los equipos de diagnóstico y tratamiento.

Lo anterior da como resultado que el nivel de incertidumbre ambiental se considere entre alto y moderado, lo que tendrá importantes implicaciones para los directivos de la empresa, en sus elecciones de un nuevo diseño organizacional que se ajuste a las características del entorno.

Aunque el mercado en el cual opera la empresa está caracterizado por un número relativamente bajo de agentes, los clientes -dependiendo de su tamaño, del tipo y frecuencia de las transacciones, y de si son organizaciones pertenecientes al sector público o al privado- muchas veces tienen el poder de controlar las condiciones de dichas transacciones; el proveedor principal de la empresa también dicta las condiciones de las relaciones contractuales con la empresa estudiada, ya que establece niveles de venta como parámetro para que esta pueda seguir teniendo la distribución de los equipos. Y desde el punto de vista de los competidores, son en realidad las marcas rivales de aquella que distribuye la empresa (su competencia indirecta) quienes se encuentran en la lucha por desarrollar y ofrecer al mercado equipo médico con tecnología de punta, por lo que la empresa

estudiada tiene sobre todo, siguiendo a Pfeffer y Salancick (2003), dependencias de poder con respecto a sus proveedores y a sus clientes, las cuales ha sabido manejar el director general mediante tácticas adaptativas o relacionales.

Forma organizacional

Aunque la empresa no cuenta con un organigrama en el que se plasme gráficamente su estructura, con base en los resultados de la observación y de las entrevistas se encontró que, en el discurso, la estructura es departamental, mas esta intención no se refleja en la práctica. Dicha intención de organizarse corresponde a los que Scott y Davis (2007), denominan estructura funcional, ya que se pretende que esté basada en la departamentalización en torno a diversas actividades especializadas que debieran contribuir a alcanzar los objetivos generales de la organización.

Se identificaron cuatro niveles jerárquicos: 1) dirección general, 2) gerencia general, 3) gerencias de departamento, y 4) los miembros de cada departamento, conocidos también como personal operativo.

Los departamentos son seis: marketing, administración, finanzas, comercial, biomédica y logística. Cada uno de ellos está conformado por un equipo de colaboradores que día a día desempeñan las actividades que cada puesto les requiere, a pesar de que los procedimientos no se encuentran plasmados en algún manual o escrito. Sin embargo, se observa que no todos los miembros de cada departamento cuentan con la preparación necesaria, ya que su actuar depende únicamente de la experiencia previa y de lo que su sentido común les marca como lo más indicado, no se sienten capacitados ni seguros de lo que deben hacer, y desconocen si ese procedimiento corresponde al área a la que pertenecen.

Dentro de las divisiones funcionales de una organización, los empleados tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas y por lo general sus integrantes comparten la misma profesión (Scott y Davis, 2007), sin embargo, la empresa estudiada no funciona así, ya que el perfil de las personas en la mayoría de los casos no va de acuerdo con el puesto que ocupan. Adicionalmente, la dirección y la gerencia general son puestos ocupados por jóvenes que no han laborado en otra empresa a nivel ejecutivo, que no se han ocupado de prepararse o de adquirir las competencias necesarias para desempeñar un puesto directivo, ni tienen la formación profesional relacionada con los negocios; lo que les dificulta desarrollar una visión estratégica de la empresa, aún cuando conocen muy bien el funcionamiento a nivel operativo. Esto desencadena que las decisiones no sean tomadas de acuerdo con las prioridades de la empresa.

La comunicación vertical no es efectiva ya que algunas veces la gerencia general no respeta la línea de mando del gerente de departamento y asigna tareas a su personal sin hacérselo saber, igualmente la dirección general da instrucciones opuestas a lo que ya acordaron la gerencia general y el gerente de departamento, causando confusión entre el personal.

Tampoco se respetan las líneas de mando y la jerarquía de actividades entre cada colaborador. Se pueden observar carencias en la comunicación horizontal, ya que no se logra la coordinación interdepartamental: muchas personas interfieren en un mismo proceso y se duplican las actividades.

Partes de la organización

En cuanto a las partes básicas de la organización planteadas por Mintzberg (1981), en la empresa estudiada están divididas de la siguiente manera:

- El núcleo técnico está ocupado por los departamentos comercial y biomédica, ya que incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización y generan los productos y servicios. El área comercial está enfocada en la comercialización y distribución de los equipos de ultrasonido de la marca GE y el área biomédica en la obtención de contratos de mantenimiento preventivo y correctivo para equipo médico y en la instalación de los mismos.
- La función de apoyo técnico es desempeñada por los departamentos de *marketing* y de logística. El de marketing ayuda a la organización a adaptarse al entorno monitoreando las opiniones, gustos, necesidades y requerimientos del mercado, está pendiente de las redes sociales y de los futuros posibles clientes. El de logística es responsable del proceso de distribución de los equipos, y de la planeación y monitoreo de las llegadas y entregas de estos en las distintas zonas geográficas en donde se encuentran los clientes.
- La función de apoyo administrativo es realizada por los departamentos de administración y de finanzas; incluye las funciones de recursos humanos, compras, contabilidad y tesorería, y el mantenimiento y limpieza de la oficina.
- La alta gerencia, que en la empresa estudiada está conformada por la dirección general, debería tener como actividades principales proporcionar la dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. Sin embargo, en esta organización no se tienen establecidas metas y políticas, o al menos no son conocidas ni por la gerencia media ni por las gerencias de departamento, por lo que no pueden permear la organización.
- La gerencia de nivel medio está integrada por la gerencia general quien es la responsable de mediar entre la alta gerencia y el núcleo técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores (comunicación vertical, tanto ascendente como descendente). Dichas actividades se tornan un tanto difíciles de ejecutar, ya que existe una inconsistencia en la delegación de autoridad de la dirección general hacia la gerencia general.

Dimensiones y parámetros del diseño organizacional

Dimensiones Estructurales

1. *Formalización*: no existen manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas de ningún departamento, por lo que no están descritos ni el comportamiento ni las actividades de la organización. Por lo tanto, el grado de formalización es muy bajo.
2. *Especialización*: el grado de especialización es bajo, según la clasificación de Daft (2011), ya que los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas, que muchas veces no

corresponden ni siquiera a su área de adscripción. No existe la división del trabajo, o al parecer no la tienen clara y en diversas ocasiones ocurre tanto el traslape como la omisión en la realización de las actividades lo cual ocasiona atrasos en la operación diaria, con el consiguiente surgimiento de conflictos.

3. *Jerarquía de la autoridad:* a pesar de que en la organización se conoce dicha jerarquía, ésta no se respeta en ningún departamento y el tramo de control para cada gerente es corto, de acuerdo a la clasificación que hace Daft (2011). Los empleados de cada departamento saben quién es su gerente, pero a pesar de ello, contemplan la posibilidad de que la gerencia general o la dirección general desdiga la instrucción de su jefe directo y dé indicaciones distintas.
4. *Centralización:* el nivel de centralización es alto, de acuerdo con Daft (2011), ya que a pesar de que existen gerentes de área, todas las decisiones tienen que ser autorizadas por el gerente general y éste a su vez tiene que enterar de todo al director general. No existe una clara delegación de responsabilidades para los gerentes de cada área y esto es frustrante para ellos pues retrasa su operación diaria y entorpece su relación con los clientes tanto internos como externos.
5. *Profesionalismo:* el nivel de profesionalismo es bajo, tomando como base la medición que hace Daft (2011), ya que el nivel de educación de los empleados no es importante para ocupar el puesto que les asignan o para el que los contratan, y una vez contratados no existe un programa de capacitación constante. También es notable, que, para la dirección general, no resulta importante la preparación de la gente, ya que en el grupo de trabajo hay personas que han estudiado alguna maestría o especialización, y sienten que su talento es desaprovechado y sus opiniones y aportaciones no se consideran importantes para la operación de la empresa.
6. *Razones de personal:* Considerando un total de 28 empleados, en el Cuadro 1 se observa:

Cuadro 1:

Distribución del personal entre las partes de la organización

Partes de la organización	Áreas	No. de personas	Razón de personal	Proporción de las partes organizacionales
Núcleo técnico	Departamento comercial	9	32.15%	53.57%
	Departamento de biomédica	6	21.43%	
Apoyo técnico	Departamento de marketing	6	21.43%	25.00%
	Departamento de logística	1	3.57%	
Apoyo administrativo	Departamento de administración	2	7.14%	14.29%
	Departamento de finanzas	2	7.14%	
Alta gerencia	Gerencia general	1	3.57%	3.57%
Gerencia media	Dirección general	1	3.57%	3.57%

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1981) y datos de la empresa

Si se realiza el agrupamiento de acuerdo con las partes de la organización descritas por Mintzberg (1981), en el Cuadro 1 observa que la distribución del número de personas en los diversos departamentos es adecuada, sin embargo, el problema radica en la duplicidad de funciones, desconocimiento de procesos, falta de claridad en delimitación de funciones y responsabilidades para cada departamento y dentro de ellos, para las personas.

Dimensiones Contextuales

1. *Tamaño*: el total de empleados de la organización, incluyendo los asesores comerciales foráneos, es de 28 personas, por lo cual está considerada como una pequeña empresa, de acuerdo con la clasificación que hace el DOF el 30 de junio de 2019.
2. *Tecnología organizacional*: debido a que el giro de la organización es la comercialización de equipos de ultrasonido y el servicio de mantenimiento, no existe un proceso de transformación de los insumos en productos; sin embargo, la marca de los equipos que comercializa la empresa estudiada representa su mayor ventaja competitiva, por el nivel que ocupa en el ramo de equipo médico, aunque dicho renombre de la marca no es explotada en su totalidad, ya que existen diferencias y una mala relación entre el departamento comercial y el departamento de marketing, que hace que las estrategias comerciales se tornen contradictorias.
3. *Entorno*: ya fue descrito anteriormente desde el punto de vista de su complejidad y su variabilidad (Lawrence y Lorsch, 1967), en el subtema de organización y medio ambiente, en donde también se describieron las dependencias de poder de la organización (Pfeffer y Salancick, 2003)
4. *Metas y estrategia*: los departamentos no tienen estrategias claramente establecidas ni trabajan en función del logro de objetivos organizacionales, puesto que tampoco están definidos, la visión de la organización es desconocida por el personal y no existen planes que dirijan la acción organizacional, pues, al no estar definidos los objetivos de la empresa, las acciones realizadas en los diversos departamentos no están articuladas entre sí. Sin embargo, algo que ha orientado positivamente las acciones organizacionales son las metas trimestrales que su proveedor principal les establece. En otras palabras, el rumbo de la empresa es, hasta cierto punto, dictado fuera de los límites organizacionales, lo cual refuerza la convicción de que la organización tiene fuertes dependencias de poder (Pfeffer y Salancick, 2003) con respecto a dicho proveedor.
5. *Cultura*: aunque un análisis profundo de la cultura en la organización ameritaría un estudio adicional, se pudo detectar que la cultura oficial, aquella plasmada en la misión, visión y valores de la empresa, no es del todo compartida por los miembros de la organización. En ocasiones el personal siente que los valores de la organización no permean en todo el equipo de trabajo y se consideran como adorno pegado en las paredes de la oficina, que nadie lee ni adopta como propios en su día a día. Se suscitan casos en que no se sienten respaldados y se presentan conflictos que, en vez de resolverse conforme a dichos valores, se vuelven

incómodos al momento de intentar resolverlos causando descontento y por momentos, un mal ambiente laboral.

En un proceso de cambio planeado como el que se pretende proponer en este trabajo, hay tomar como punto de partida los resultados de la investigación (diagnóstico), los cuales abarcaron tanto el aspecto medioambiental, como los elementos internos que caracterizan a la empresa estudiada, los cuales han sido analizados en esta sección.

Conclusiones, reflexiones y propuesta

La organización estudiada ha sido capaz de hacer frente a las exigencias del mercado y alcanzar un buen posicionamiento en el área geográfica de su influencia. Ha sabido aprovechar las características de su entorno pues el nivel de incertidumbre ambiental está entre moderado y alto, por lo que su desempeño se puede calificar de exitoso, lo cual se demuestra en el rápido crecimiento que ha experimentado. Sin embargo, dicho crecimiento ha sido desordenado, y ahora la empresa debe ordenarse, o recomponerse, para superar los problemas detectados y descritos en este estudio, relacionados tanto con su estructura como con sus rutinas organizacionales y reorganización de sus procesos de interacción, y al mismo tiempo, continuar buscando el ajuste entre su medio ambiente y su estructura.

Aunque los directivos de la organización definieron su estructura como funcional, la realidad cotidiana vivida y percibida por los miembros de la organización refleja un desconocimiento de estructura y procesos, la inexistencia de metas y estrategias, y una distancia psicológica de la cultura organizacional, entre otros aspectos descritos en la sección anterior. Por lo tanto, adicionalmente a la estructura organizacional que se va a proponer a continuación como un cambio organizacional planeado, hay que asegurarse de que ésta no quede en el papel, sino que sea una realidad vivida, transformada y enriquecida cotidianamente por los miembros de la organización.

De acuerdo con lo anterior, y con base tanto en el análisis contingente del medioambiente como de los resultados del diagnóstico, se propone la siguiente estructura, para lo que se tomó como referente las dimensiones del diseño organizacional:

La organización debe realizar un cambio en su estructura, la cual se recomienda que sea funcional, pero con un grado diferenciado de complejidad al interior de sus departamentos. Se deben incrementar los niveles de formalización, de especialización y de profesionalismo en todas las áreas de la organización, las contrataciones de personal se deben ceñir estrictamente a las características del puesto que se va a cubrir. Los niveles jerárquicos existentes actualmente deben permanecer, ahora bien, la jerarquía de autoridad y el tramo de control deben ser respetados para que operen en favor de la organización. Se recomiendan mayores niveles de descentralización en el núcleo técnico (departamentos comercial y de biomédica) y en el apoyo técnico (departamentos de marketing y de logística) de la empresa, mientras que las decisiones en la parte de apoyo administrativo (departamentos de administración y de finanzas) deben permanecer centralizadas, la gerencia media debe fungir como intermediario entre los departamentos y la dirección general, mediante la implementación de mecanismos de coordinación interdepartamental y comunicación formal (vertical

y horizontal). La distribución (razones) de personal en los diferentes departamentos de la empresa es adecuada, sin embargo, el problema a resolver, como se indicó en el diagnóstico, radica en la duplicidad de funciones, desconocimiento de procesos, falta de claridad en delimitación de funciones y responsabilidades para cada departamento y dentro de ellos, para las personas.

Se deben alinear los rasgos estructurales de cada subunidad o departamento con ambiente específico con el cual se relaciona. El grado de diferenciación (departamentalización) y el modo de integración (mecanismos de coordinación y de comunicación) de esta nueva estructura deben ser compatibles con la complejidad total de su ambiente para que la organización pueda actuar en un entorno moderadamente incierto.

Mediante la implementación de esta propuesta de cambio en la estructura de la empresa estudiada se pretende contribuir a la mejora organizacional mediante el alineamiento de sus aspectos internos -de manera que se clarifiquen muchos aspectos ambiguos a los que hoy se enfrentan sus miembros- así como para lograr un mejor ajuste entre la organización y su ambiente.

Referencias

- Burke, W.W. (2018). *Organization change: Theory and practice*. 5ª ed. SAGE.
- Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Barnes & Noble.
- Daft, R. L., (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis*. University of California Press.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82:929-64.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49:149-64.
- Jones, G.R (2013). *Organizational Theory, Design and Change*. 7ª ed. Pearson.
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *Fundación BBVA, Innovación. Perspectiva del siglo XXI*. Fundación BBVA, 163-177.
- Lawrence, P. R. y Lorsch J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 12, pp. 1-47.
- Lucas Marín, A. y García, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Maes, G. y Van Hootehem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. *Research in organizational change and development*. Vol 19, 191-231.
- Mintzberg, H. (1981). *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (2003). *The external control of organizations*. Stanford University Press

Poole, M.S. (2004). Central Issues in the Study of Change and Innovation. *En* Poole, M.S. y Van de Ven, A.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press. Pp. 3-31

Poole, M.S. y Van de Ven, A.H. (2004). Introduction. *En* Poole, M.S. y Van de Ven, A.H. (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press. Pp. xi-xvi

Scott, W. R., y Davis, G. F. (2007). *Organization and organizing. Rational, natural, and open system perspectives*. Pearson.