

Diagnóstico del modelo de organización en tres organizaciones pequeñas

Diagnose of the model of organization in three small organizations

Gilberto López Orozco

Maestro de tiempo completo, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Zona Xalapa

María Dolores Gil Montelongo

Maestra de tiempo completo, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Zona Xalapa

María Sonia Fleitas Triana

Decana de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba

Fecha de recepción: 5 de julio de 2016 Fecha de aceptación: 28 de noviembre de 2016)

Resumen

Este trabajo, muestra los resultados del diagnóstico del modelo de organización de tres organizaciones pequeñas, una comercializadora de equipos de cómputo y accesorios, una panificadora y una comercializadora de ropa infantil.

Para su realización, se diseñaron instrumentos de recolección de información tomando como referencia los indicadores para conocer la estructura de la empresa propuestos por Dereck Pugh; también se incluyeron indicadores para estudiar los aspectos humanos de las organizaciones.

Los resultados del análisis estadístico de los indicadores se presentan en las tablas y gráficas que muestran la ubicación de cada indicador dependiendo de los resultados obtenidos; así mismo, se indican la posición de cada indicador por empresa, los cuales permiten diagnosticar la organización de referencia.

Palabras clave: estructura, diagnóstico, indicadores

Abstract

This paper shows the results of the diagnosis of the organization model of three small organizations: a distributor of computer equipment and accessories, a bakery and a distributor of children's clothes.

For its attainment, some instruments to collect information were designed having the indicators to identify the structure of the business proposed by Dereck Pugh as reference. Indicators to study the human aspects of organizations were included.

The results obtained from the statistical analysis of the indicators are presented in the charts and graphs which show the position of each indicator depending on the obtained results, as well as the position of each indicator in each company. These indicators allow us to determine the diagnosis of the referred organization.

Keywords: structure, diagnosis, indicators.

Introducción

En este trabajo se presentan los resultados del diagnóstico de las características del modelo de organización de tres empresas: una comercializadora de equipos de cómputo y accesorios, una panificadora y una comercializadora de ropa infantil, todas se consideran empresas estables en su ramo respectivo, por ofrecer productos de alta calidad, variedad y buen precio, empresas de capital familiar.

Problema de investigación: La situación que prevalece en las empresas donde predomina la jerarquización y centralización, problemas de comunicación, actitudes del trabajador y de coordinación en tres organizaciones, son afectadas por el modelo organizacional actual.

Hipótesis: Si se establece una metodología para diagnosticar el modelo organizacional de tres empresas, será posible determinar sus características estructurales.

El objetivo general de esta investigación consiste en establecer una metodología para la realización del diagnóstico del modelo de organización, que determine las características de tres empresas pequeñas para identificar sus particularidades estructurales.

Para el cumplimiento del objetivo general, se proponen las siguientes metas específicas:

1. Analizar el marco teórico, sobre organización y modelos de organización vertical y horizontal.
2. Desarrollar y validar una metodología de diagnóstico organizacional.
3. Identificar las características de los modelos organizacionales de las empresas pequeñas.

Para la evaluación de los modelos organizacionales se diseñaron encuestas basadas en algunos de los indicadores desarrollados por Derek Pugh, que permiten conocer la situación de la estructura, complementada con indicadores para estudiar los aspectos humanos, clasificándolos por niveles, uno para los niveles directivos, de personal de ventas, de producción; y otro para el nivel operativo de cada organización.

Los cuestionarios y entrevistas se aplicaron a todo el personal. Se realizó el análisis estadístico cuyos

resultados se presentan en tablas y gráficas que indican que se trata de organizaciones verticales, por las características detectadas en su evaluación.

Organización vertical

La palabra organización de acuerdo con Reyes (1994: 211), proviene del griego Órganon (ὄργανον) que significa instrumento.

George N. Root, comenta que una organización vertical es la que semeja una pirámide cuando se representa de manera gráfica. En la parte superior está el presidente de la compañía o el director general, luego, cada división se compone de una serie de mandos medios y supervisores que son los responsables de los distintos departamentos.

En una organización vertical, las decisiones vienen de la gestión a través de la jerarquía de los empleados. A los empleados se les instruye una serie de pautas a seguir y deben trabajar con la jerarquía de gestión para realizar cambios en los deberes laborales.

Chris Joseph, comenta que por lo general, una organización vertical consiste en un presidente o director general en la parte superior y una serie de vicepresidentes que supervisan áreas funcionales específicas, tales como comercialización, finanzas y manufactura. A medida que se desciende por la cadena en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye, indica que en las organizaciones verticales existen ventajas y desventajas.

Ventajas

Las organizaciones verticales proporcionan líneas de autoridad precisas y una envergadura estricta de control, lo que puede conducir una alta eficiencia de operación.

La organización está compuesta por departamentos relativamente pequeños, lo que permite que los administradores supervisen de cerca y controlen las actividades de sus subordinados.

Cada capa de la organización informa a la que está directamente encima de ella, recorriendo todo la cadena hasta la alta dirección; asimismo cada capa tiene sus propias funciones y responsabilidades definidas con precisión.

Los empleados que buscan progresar dentro de la organización también tienen una “escala laboral”, bien definida donde cada nivel superior de la organización representa otro peldaño que el empleado intenta alcanzar.

Desventajas

Los empleados de las capas inferiores de una estructura vertical, pueden sentirse menos valorados que quienes ocupan las posiciones más altas de la cadena.

Puede que algunos empleados no disfruten de la cultura complementaria de la política que hace mucho hincapié en complacer al jefe.

Puede tomar una gran cantidad de tiempo para que las decisiones de la alta dirección se filtren a través de las múltiples capas, reduciendo la capacidad de la organización para reaccionar rápidamente en un clima de negocios que cambia rápidamente.

Debido al control centralizado del poder, el liderazgo débil en la parte superior puede perjudicar la eficacia de toda la organización.

La organización vertical, según Frank Ostroff (1999: 3), se compone de una estructura jerárquica de autoridad con múltiples niveles de responsabilidad y un aparato de toma de decisiones que concentra la autoridad en el nivel superior. La función de pensar se delega al cuerpo administrativo y la de hacer a los departamentos funcionalmente diferentes formados por trabajadores que se concentran en tareas especializadas y, por lo general, fragmentadas.

Cynthia Myers opina que la organización vertical tiene una estructura con el poder que emana de las capas superiores a las inferiores. Hay una cadena de mando bien definida con una organización vertical, y la persona en la parte superior del organigrama tiene el mayor poder. Los empleados informan a la persona directamente encima de ellos en la estructura organizativa. Cada persona es responsable de un área específica o conjunto de tareas.

J.R. Castelazo, en Rodríguez (1999), nos dice al respecto que: tanto en el sector público como en el privado, el modelo tiene validez en principio, ya que al establecer un modelo de organización existe la obligación de “racionalizar” las

tareas que deben desarrollarse “quien” las debe cumplir, “cómo” se deben cumplir, “cuándo” se deben cumplir, “en qué” lugar se deben cumplir, a qué “costo” se deben cumplir, con qué “autoridad” se va a contar para cumplirlas, “a quien se va a reportar”, “a quienes se va a supervisar”, lo que constituye en última instancia la teoría weberiana (Rodríguez 1999: 80).

A continuación expondremos las opiniones de algunos autores con respecto a la organización como la estructuración de las relaciones existente en la empresa.

Mintzberg (2002: 34), comenta que “Durante casi la mitad de este siglo, la estructura de la organización significaba una serie de relaciones de trabajo oficiales y normalizadas, concebidas en torno a un rígido sistema de autoridad formal”.

Reyes (1981: 211) expresa que la organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos señalados.

Chiavenato (1999: 94) opina que la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer relaciones entre ellos y fijar sus respectivas atribuciones.

Münch y García (2004: 108) definen a la organización como “el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.

Hall (1983: 33) afirma que, una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertinencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Organizar incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones (Robbins y Decenzo, 2002: 7).

Terry y Franklin (2010: 250) comentan que, organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia, y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales específicas, con el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.

Torres (2009: 114) expresa que la organización formal se entiende como la determinación de las formas de cómo habrá de interactuar e interrelacionarse el personal en el desempeño de sus funciones que, además, comprende un reacomodo del personal con directrices, normas reglamentos y políticas sobre el cómo ha decidido la alta gerencia que debe conducirse el personal en sus operaciones.

Dalf (2011, p: 11) manifiesta que las organizaciones son 1) entidades sociales que, 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada, y 4) están vinculadas al entorno.

Hellriegel, Jackson y Slocum (1998: 336) opinan que la organización como estructura es un “sistema formal de relaciones de trabajo para la distinción e integración de las tareas (la determinación de quien hará qué y cómo se combinarán los esfuerzos), esto se logrará gracias a:

1. La asignación de las diversas tareas de los recursos humanos y de otro tipo que necesitan.
2. La clara determinación de las responsabilidades de los empleados y de la inserción de los esfuerzos en descripciones de funciones organigramas y líneas de autoridad.
3. La revelación a los empleados de lo que se espera de ellos, a través de reglas, procedimientos operativos y normas de desempeño.
4. El establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva a los administradores para tomar decisiones y resolver problemas”

Para esta investigación, se define que la organización es el establecimiento de la forma de ejecutar el trabajo, la estructuración de las relaciones necesarias y la asignación de responsabilidades para cumplir los objetivos.

Las características de las organizaciones verticales expresadas por los autores mencionados, se

resumen a continuación: división del trabajo, departamentos funcionales, estructuración jerárquica, autoridad, aparato de toma de decisiones que concentran la autoridad en el nivel superior y los empleados controlan y coordinan sus propias actividades más que los mecanismos del mercado.

Organización horizontal

Los cambios organizativos se proponen alcanzar un mayor aprovechamiento de las capacidades de las personas, que Tadesco clasifica en cuatro grandes categorías: comunicación a través de redes, flexibilización, cooperación y mejora continua (Leonard, 1999: 341).

Frank Ostroff (1999: 7) opina que la organización horizontal, es la que está transformándose en organizaciones con funcionalidad interrelacionada, diseñada alrededor de los flujos de trabajo que van de un extremo a otro.

George N. Root comenta que una estructura horizontal no tiene mandos intermedios, donde a los empleados se les permite tomar sus propias decisiones operativas del día a día. Grandes grupos de empleados reportan a menudo a un solo gerente. A este tipo de organizaciones también se le conoce como organización “plana”.

Chris Joseph, opina que la estructura horizontal difiere de la vertical en que hay menos capas estructurales. Cada departamento consta de varias áreas laterales funcionales supervisadas por un individuo conocido como gerente de producto o líder del proceso que informa a la alta dirección. Por ejemplo, el departamento de desarrollo de productos puede consistir en las zonas laterales funcionales de análisis de mercado, investigación, planificación de productos y pruebas de productos. El gerente de productos es el responsable del resultado final.

Barba (2002) expresa que en la “Estructura flexible, toma de decisiones colectivas, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas”.

De acuerdo con Gil Cerver *et al.* (2000: 5), la organización horizontal está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional

integrado que le permite entregar dicho valor a los clientes, potenciando, así, sus ventajas competitivas.

Se concluye que la organización horizontal es un proceso que involucra al personal como eje central de la organización, permitiéndole tomar decisiones en área de trabajo, el desarrollo de diversas actividades, estructurándose a partir de los procesos centrales, comunicándose a través de redes, mediante la mejora continua son más eficientes al eliminar a quienes no tienen ventajas competitivas.

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico debe ofrecer un conocimiento general sobre el modelo de organización de la empresa (López, 2008).

Pugh y Hickson (1976: 17) consideran que para conocer el funcionamiento estructural de la organización y proponer una estructura que incremente su desempeño, es necesario analizar los aspectos institucionales. Su meta era, desarrollar un modelo completo de organización como objeto teórico. La primera tarea planteada fue la construcción sobre bases empíricas de dimensiones que permitiera la comparación y comprensión de las estructuras de diferentes tipos de organizaciones, así como la identificación de sus problemas comunes y específicos.

Pugh propone que el análisis de las variables grado de especialización de funciones y roles, de estandarización de los procedimientos, grado de formalización de la documentación, de centralización del sistema de autoridad y grado de configuración de la estructura de roles, le permitiría conocer el funcionamiento estructural (Gaynor, 2002). Las tres primeras variables fueron integradas en una sola, bajo la denominación de "grado de estructura de las actividades/tareas", las cuales eran desarrolladas por el personal; y la cuarta variable tenía que ver con el "grado en que está concentrada la toma de decisiones al tope de la organización (Fernández, 1991: 286).

Las actividades que se deben ejecutar en la etapa de diagnóstico son: la identificación de la organización y el análisis de las características del modelo de organización, las cuales se desarrollarán a continuación.

Identificación de tres organizaciones

Empresa comercializadora de equipos de cómputo y accesorios

Es una empresa de tipo comercial, compra y venta de equipos de cómputo, accesorios, consumibles, servicios de mantenimiento de equipos y garantía de fábricas. Las principales líneas de productos son: computadoras, impresoras, scanner, accesorios y consumibles de diversas marcas. La cantidad de personal de la organización es de 24, distribuidos de la siguiente manera: en la dirección general, área de ventas, área administrativa y servicios. De acuerdo al número de trabajadores, se considera una pequeña empresa, con base en el *Diario oficial de la federación* del 25 de junio de 2009.

Identificación de la situación general de la organización

Cuenta con la misión, visión y objetivo por escrito, el gerente general tiene el objetivo bien definido. No cuenta con organigrama, manuales administrativos, presenta centralización de toma de decisiones, características principales de la verticalidad.

Las principales funciones de la organización son: ventas, compras, almacén, contabilidad y servicios a clientes. Se aprecia que la departamentalización es por funciones. Se observaron fallas de comunicación, falta de capacitación en productos, relaciones humanas, falta de motivación, falta de inducción al personal de nuevo ingreso, la coordinación no es la adecuada, las ventas telefónicas son muy lentas, entre otras.

Panificadora

La empresa, se dedica a la producción y comercialización de pan francés, bizcocho y pastelería, como complemento líneas de productos, salchichonería, bebidas de marca y productos lácteos. El número de personal de la organización es de 18, distribuidos de la siguiente manera: en la gerencia, área de piso de ventas, área de producción, área de mantenimiento, de acuerdo al número de trabajadores, se considera una pequeña empresa, con base en el *Diario oficial de la federación*, del 25 de junio de 2009.

Identificación de la situación general de la organización

No cuenta con la misión, visión y objetivo por escrito, el gerente general tiene el objetivo bien definido. La panadería y pastelería tienen un diseño específico sobre su estructura organizacional, ya que está formalmente establecida por áreas-departamentos, por lo que resulta posible precisar la relación entre cada una de las áreas de trabajo. En el área gerencial se encuentra el director general, gerente general y gerente contable administrativo; sin embargo, la gerencia no cuenta con organigrama, con manuales administrativos y presenta centralización de toma de decisiones. Presenta problemas graves de comunicación, falta de motivación al personal, falta de incentivos, falta de coordinación, trabajos individuales, problemas de relaciones humanas, falta de inducción al personal de nuevo ingreso.

Comercializadora de ropa infantil

Es una empresa de tipo comercial, compra y venta de ropa para bebés, niños y niñas. Las principales líneas de productos son: ropa, muebles y accesorios para bebés y niños hasta 16 años, incluyendo juguetes. Cuenta con 18 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: en la gerencia, área de ventas y operativos. De acuerdo al número de trabajadores, se considera una pequeña empresa, con base en el *Diario Oficial de la Federación* del 25 de junio de 2009.

Identificación de la situación general de la organización

No cuenta con la misión, visión y objetivo por escrito, el gerente general tiene el objetivo bien definido. No cuenta con organigrama, manuales administrativos, presenta centralización de toma de decisiones y trabajo individualizado, características principales de la verticalidad. Las principales funciones de la organización son: ventas, compras, almacén, contabilidad y pagos. Se aprecia que la departamentalización es por actividades. Se observó que existen problemas: de comunicación, falta de capacitación en productos, relaciones humanas, falta de motivación, falta de reconocimiento, la gerencia general es autoritaria y

se le tiene que consultar para tomar decisiones, no existe coordinación, problemas con existencias de productos, falta de promociones y publicidad, entre otras.

Análisis de las características del modelo de organización

Para el análisis de las características del modelo de organización, se realiza a través de los indicadores propuestos por Derek Pugh: estrategia organizacional, jerarquización, orientación a procesos y coordinación que permiten identificar la estructura actual de la organización, diseñado para conocer la situación actual de las organizaciones, desde el punto de vista de la estructura orgánica. Para esta investigación, el análisis ha sido complementado con indicadores que permiten estudiar los aspectos humanos.

Se diseñaron cuestionarios para evaluar las características de la organización: uno del nivel gerencial hasta jefes de departamento, otro para el personal de ventas y el personal operativo y el de producción que contienen algunas preguntas comunes para los grupos de personal y otras específicas para cada grupo.

Los cuestionarios se probaron y aplicaron a 100 por ciento del personal de la organización, posteriormente se analizaron los resultados que se muestran en la Tabla 2.

La definición operacional de la variable organización establece la existencia de dos etapas: la división del trabajo y la coordinación (Tabla 1).

Evaluación de indicadores

Las actividades a realizar para el análisis de las características de las organizaciones a través de la evaluación de la descripción y análisis de la división del trabajo, y la descripción y análisis de la coordinación.

Descripción y análisis de la división del trabajo

Para la evaluación del modelo organizacional se diseñaron cuestionarios con base en los indicadores, de la tabla 1. Clasificándolos por niveles; para nivel directivo, personal de ventas, servicios y nivel operativo.

Tabla 1
Indicadores para diagnosticar el modelo de organización de una empresa

| División del trabajo | Coordinación |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Grado percibido de formalización | Grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo |
| Grado percibido de jerarquización | Grado percibido de centralización de decisiones |
| Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional | Grado percibido de satisfacción y motivación de los empleados |
| Grado percibido de orientación a procesos | Grado percibido de participación (individuales/consensuadas) |

Fuente: elaboración propia. Con base en los indicadores de Derek Pugh.

El análisis de la división del trabajo consta de los indicadores siguientes:

Análisis del grado percibido de formalización

Determinar el grado de formalización, evaluando la existencia de los documentos formales de la organización como son: manual de organización, manual de procedimientos y manual de políticas, reglamento interno.

Se pregunta al personal de la comercializadora de equipos de cómputo, a la panificadora, y a la comercializadora de ropa infantil, sobre los manuales administrativos y se determina que ninguna de las tres cuenta con ellos.

Análisis del grado percibido de orientación a la estrategia organizacional

Se analiza el grado percibido de orientación estratégica, para determinar si la organización cuenta con la misión, visión y objetivo, y si cumple con su aplicación. En la comercializadora de equipos de cómputo se verificó que el personal directivo tiene claro la misión, visión y objetivo; además, se encuentra publicada en la organización. Las respuestas a los cuestionarios indican que la misión y la visión de la empresa las desconoce o no sabe si existen 17 % del personal. Con respecto a los objetivos, 16% del personal manifiesta lo mismo y 61% afirma que sí están definidas claramente las metas de la empresa. Es importante mencionar que 52.6% del personal considera que los objetivos se cumplen de 75% a 100%. Después del análisis de este indicador se concluye que la empresa presen-

ta una orientación hacia la verticalidad en 50.76%, (véase Tabla 2).

En la panificadora, 58% del personal indica que no son conocidas la misión y la visión y/o no sabe si existen. Con respecto a los objetivos, 58% manifiesta lo mismo. Es importante mencionar que 53% del personal considera que los objetivos se cumplen del 75% al 100%. Después del análisis de este indicador se concluye que la empresa presenta 62% de orientación hacia la verticalidad (Tabla 2).

Del personal de la comercializadora de ropa infantil, 60% comentó que la misión y la visión de la empresa no los conoce o no sabe si existen. En sentido opuesto, los objetivos y la meta de la empresa son considerados definidos claramente, pues más de 50% de de los empleados afirma conocerlos. Es importante mencionar que la mitad del personal considera que los objetivos se cumplen de 75% a 100%. Así como 67% del personal considera que la empresa no asigna metas; 66% y afirma que existe congruencia considerable entre la misión y los objetivos de la empresa, y los parámetros que se utilizan para medir el desempeño de los empleados se basan en el volumen de ventas obtenidas. Después del análisis se concluye que la empresa presenta una orientación hacia la verticalidad en 53.52% (véase Tabla 2).

Análisis del grado percibido de jerarquización

El análisis percibido de jerarquización considera los niveles jerárquicos de la organización y tramo de control, lo cual presenta las características siguientes.

La comercializadora de equipos de cómputo refleja un organigrama vertical. En pláticas sostenidas con la directora general indica que tiene tres puestos como tramo de control; existe una supervisión directa. Por las características verticales presentadas, los resultados del análisis indican una orientación de 56.33%, hacia la verticalidad (Tabla 2).

En la panificadora, el director general y los trabajadores indican que en este momento tiene ocho puestos como tramo de control, existe una supervisión directa. Por las características verticales presentadas, los resultados del análisis indican una orientación hacia la verticalidad de 70%, (Tabla 2).

La comercializadora de ropa infantil refleja un organigrama vertical, con dos niveles, aplicándose la división del trabajo. El tramo de control representado en el organigrama indica que la gerencia general tiene 17 puestos como tramo de control, existe una supervisión directa. Por las características verticales presentadas, los resultados del análisis indican una orientación hacia la verticalidad de 60%, (véase Tabla 2).

Análisis del grado percibido de orientación a procesos

Se identifican los procesos, funciones o actividades que se desarrollan en la organización y su distribución entre las áreas de trabajo, para determinar el tipo de departamentalización utilizado y se identifican a los responsables de las principales actividades de la organización y la existencia de equipos de trabajo. Este análisis indica que en las tres empresas el trabajo está organizado en torno a funciones, y la responsabilidad y ejecución en forma individualizada, sin equipos de trabajo, las funciones son asignadas individualmente, con escasa coordinación, lo cual implica una departamentalización funcional, características fundamentalmente verticales. La orientación hacia la verticalidad es en la comercializadora de equipos de cómputo de 82%, en la panificadora de 81% y en la comercializadora de ropa infantil de 66.67% (Tabla 2).

Descripción y análisis de la coordinación

Para investigar la coordinación que permite identificar la estructura actual de la organización, se

utilizó el cuestionario elaborado para el caso específico de las tres empresas. El análisis de la coordinación contempla los indicadores siguientes:

Análisis del grado percibido de coordinación

Se identifican las líneas de comunicación entre los miembros de la empresa para determinar los requerimientos de información para tomar decisiones y los sistemas de información de la organización; se evalúa si satisfacen los requerimientos de la empresa; y se analizan los principales obstáculos de coordinación.

El análisis percibido de coordinación se inclina hacia la verticalidad en 73.96% en la empresa comercialización de equipos de cómputo, en la panificadora en 83% y en la comercializadora de ropa infantil en 67.74% (Tabla 2), debido a los diversos problemas de comunicación existentes en las tres empresas. Los gerentes generales y los trabajadores de las tres compañías indican, en las encuestas, que en primer lugar el problema para la coordinación es la comunicación; en segundo lugar, la falta de personal, ausencia de empleados y la falta de apoyo; también se determinaron otras como la falta de tiempo y la falta de trabajo en equipo.

El sistema de información con que cuenta la comercializadora de equipo de cómputo proporciona la información necesaria para tomar decisiones, se trata de un sistema integral sobre los productos, presupuestos, inventarios, proveedores y contable, entre otros.

El sistema de información con que cuenta la panificadora, proporciona la información necesaria para tomar decisiones, se trata de sistemas sobre los productos, presupuestos, inventarios, proveedores y contable.

En la comercializadora de ropa infantil, el único sistema de información con que cuenta proporciona la información contable para tomar decisiones, que satisface sus necesidades.

Análisis del grado percibido de centralización

Se identifica la centralización o descentralización en la toma de decisiones.

En la comercializadora de equipos de cómputo, 83% del personal directivo afirma que la responsa-

Tabla 2
Evaluación de indicadores

| Indicadores | Comercializadora de equipos de cómputo | | Panificadora | | Comercializadora de ropa infantil | |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------------------|--------------|
| | % vertical | % horizontal | % vertical | % horizontal | % vertical | % horizontal |
| Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional | 50.76 | 49.24 | 62.00 | 38.00 | 53.52 | 46.48 |
| Grado percibido de jerarquización | 56.33 | 43.67 | 70.00 | 30.00 | 60.00 | 40.00 |
| Grado percibido de orientación a procesos | 82.00 | 18.00 | 81.00 | 19.00 | 66.67 | 33.33 |
| Grado de coordinación | 73.96 | 26.04 | 83.00 | 17.00 | 67.74 | 32.26 |
| Grado percibido de centralización en la toma de decisiones | 58.87 | 41.13 | 78.00 | 22.00 | 61.73 | 38.27 |
| Grado percibido de motivación y satisfacción de los empleados | 47.21 | 52.79 | 67.00 | 33.00 | 68.30 | 31.70 |
| Grado percibido de participación (individuales /consensuadas) | 64.02 | 35.98 | 72.00 | 28.00 | 76.19 | 23.81 |
| Totales | 61.88 | 38.12 | 73.29 | 26.71 | 64.88 | 35.12 |

Fuente: elaboración propia

ble de la planeación estratégica de la empresa es la dirección general; 75% considera que la dirección general toma las decisiones fundamentales relacionadas con su trabajo; y 81% del personal indica que la directora se encarga de tomar decisiones estratégicas. Con respecto a la centralización, como se observa en los datos mencionados, la autoridad y toma de decisiones está centralizada en los niveles directivos, los trabajadores no cuentan con autoridad suficiente para tomar decisiones, no existe una correspondencia entre responsabilidad y autoridad, hay mayor responsabilidad que autoridad para la ejecución de sus actividades. El análisis percibido de centralización orienta hacia la verticalidad en 58.87% (Tabla 2), debido a que existe centralización de toma de decisiones, característica principal de las organizaciones verticales.

En la panificadora, 100% del personal directivo indica que la responsabilidad para la toma de decisiones estratégicas está a cargo del director

y el gerente general. 50% del personal de la empresa expresó que la toma de decisiones estratégicas recae en el gerente de tienda. 70% de los trabajadores de nivel operativo y ventas opinaron que el gerente de tienda toma decisiones sobre su trabajo y 30% entre gerentes y trabajadores. 83% del personal indica que el personal directivo toma las decisiones estratégicas. El análisis percibido de centralización, orienta hacia la verticalidad en 78% (Tabla 2), debido a que existe centralización de toma de decisiones, característica principal de las organizaciones verticales.

En la comercializadora de ropa infantil, el análisis percibido de centralización orienta hacia la verticalidad en 61.73%, (Tabla 2), debido a que existe centralización de toma de decisiones, característica principal de las organizaciones verticales.

El responsable de la planeación estratégica de la empresa es el gerente general, ya que lo afirma 100% del personal directivo. 89% considera que la

dueña toma las decisiones fundamentales relacionadas con su trabajo y 84% opina que se encarga de tomar decisiones estratégicas.

Análisis del grado percibido de satisfacción y motivación de los empleados

Identificar los efectos que muestran la existencia de insatisfacción o desmotivación y las causas que lo provocan.

En la comercializadora de equipos de cómputo, 83% del personal se siente satisfecho en el puesto, 50% indica que no cuenta con programas motivacionales y se siguen manifestando los problemas de comunicación. 29% del personal opina que no existe o desconoce el mecanismo de desarrollo individual. Uno de los puntos detectados con respecto a la pertenencia es que 22% se siente completamente parte de la empresa, 50% parcialmente y 11% en ocasiones, pero 17% no se siente parte de ella. El análisis percibido de satisfacción y motivación de los empleados orienta hacia la horizontalidad en 52.79% (Tabla 2).

En la panificadora, 63% del personal se siente insatisfecho o poco satisfecho en el puesto, 68% indica que no cuentan con programas motivacionales y se siguen manifestando los problemas de comunicación. 63% del personal opina que no existen o desconocen el mecanismo de desarrollo individual. Uno de los puntos detectados con respecto a la pertenencia es que 30% se siente completamente parte de la empresa, 50% en ocasiones. El análisis percibido de satisfacción y motivación de los empleados orienta hacia la verticalidad en 67% (Tabla 2).

En la comercializadora de ropa infantil, el análisis percibido de satisfacción y motivación de los empleados orienta hacia la verticalidad en 68.30%, como lo muestra la Tabla 2, debido a que existe insatisfacción en el puesto y no cuentan con programas motivacionales. El personal opina que el mecanismo de desarrollo individual son los ascensos, que algunas de sus opiniones son escuchadas.

Análisis del grado percibido de participación

Se identifican las actividades y la forma de participación de los trabajadores.

En la empresa de comercialización de equipos de cómputo, el análisis percibido de participación orienta hacia la verticalidad en 64.02%, mientras que en la panificadora en 72% y en la comercializadora de ropa infantil en 76.19% (Tabla 2), debido a que las funciones son asignadas y desarrolladas en forma personalizada. La participación que tiene el trabajador en la organización, obedece al desarrollo de las funciones asignadas a cada puesto, debido a que no están acostumbrados a los trabajos en equipo.

Diagnóstico

Los datos de la tabla 2 muestran la tendencia hacia la verticalidad de la empresa de comercialización de equipos de cómputo, debido a las características organizacionales que se resaltan con base a la encuesta aplicada a 100% del personal, los resultados más relevantes en que la define son: grado percibido de orientación a procesos, 82.00% de verticalidad; grado percibido de participación, 64.02%; grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo, 73.96%, grado percibido de motivación y satisfacción de los empleados 52.79% de horizontalidad. Con base en los resultados, la organización se considera vertical en 61.88%.

En la tabla mencionada, la panificadora muestra la tendencia hacia la verticalidad, los resultados más relevantes en que la define son: grado de coordinación entre puestos de trabajo, 83%; grado percibido de orientación a procesos, 81.00% de verticalidad; en el grado percibido de centralización los resultados obtenidos promedian 78%; grado percibido de participación individual y consensuadas, 72% de participación individual. Por estas razones la organización se considera vertical en 73.29%.

En cuanto a la comercializadora de ropa infantil muestra la tendencia hacia la verticalidad debido a las características organizacionales, los resultados más relevantes en que la define son: grado percibido de participación 76.19%, motivación y satisfacción de los empleados, 68.30, grado de coordinación entre puestos de trabajo, 67.74%; grado percibido de orientación a procesos, 66.67%. Por estas razones la organización se considera vertical en 64.88%.

Con base en los resultados, la situación que prevalece en las organizaciones descritas se concluye que sí influyen las características verticales como la centralización de decisiones, la falta de satisfacción y motivación, la jerarquización, el trabajo individual, la falta de coordinación y los problemas de comunicación y capacitación en el funcionamiento de la empresa.

En la gráfica 1, se muestran en promedio 100% de los indicadores verticales de la panificadora, de la comercializadora de ropa infantil y de la empresa comercializadora de equipos de cómputo. El indicador motivación y satisfacción de los empleados, en menor grado se orienta hacia la horizontalidad. Como podemos apreciar, los indicadores más verticales de la panificadora son: grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo, grado percibido de orientación a procesos y centralización en la toma de decisiones; de la comercializadora de equipos de cómputo: grado percibido de orientación a la estrategia organizacional; y de la co-

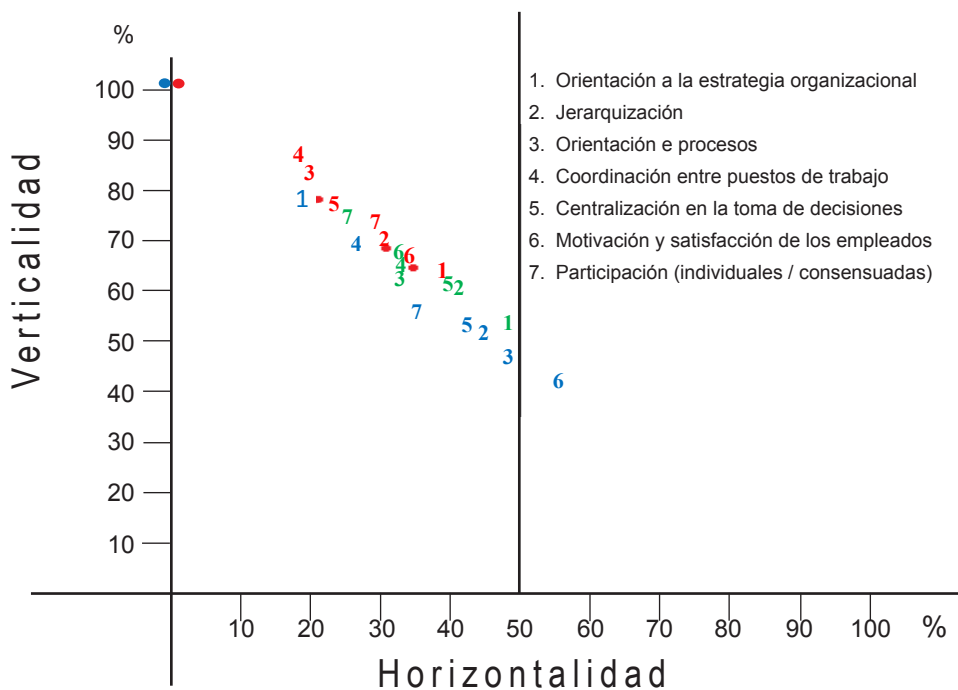
mercializadora de ropa infantil: grado percibido de participación (individuales/consensuadas). El indicador horizontal de la comercializadora de equipos de cómputo es grado percibido de motivación y satisfacción de los empleados, considerando el grado de verticalidad y horizontalidad de los indicadores, en la Gráfica 2 se representan las empresas determinando la tendencia hacia la verticalidad.

En la gráfica 2, se muestra el promedio de las empresas, en orden descendente podemos apreciar que la más vertical es la panificadora, posteriormente la comercializadora de ropa infantil y, por último, la empresa menos vertical es la comercializadora de equipos de cómputo.

Conclusión

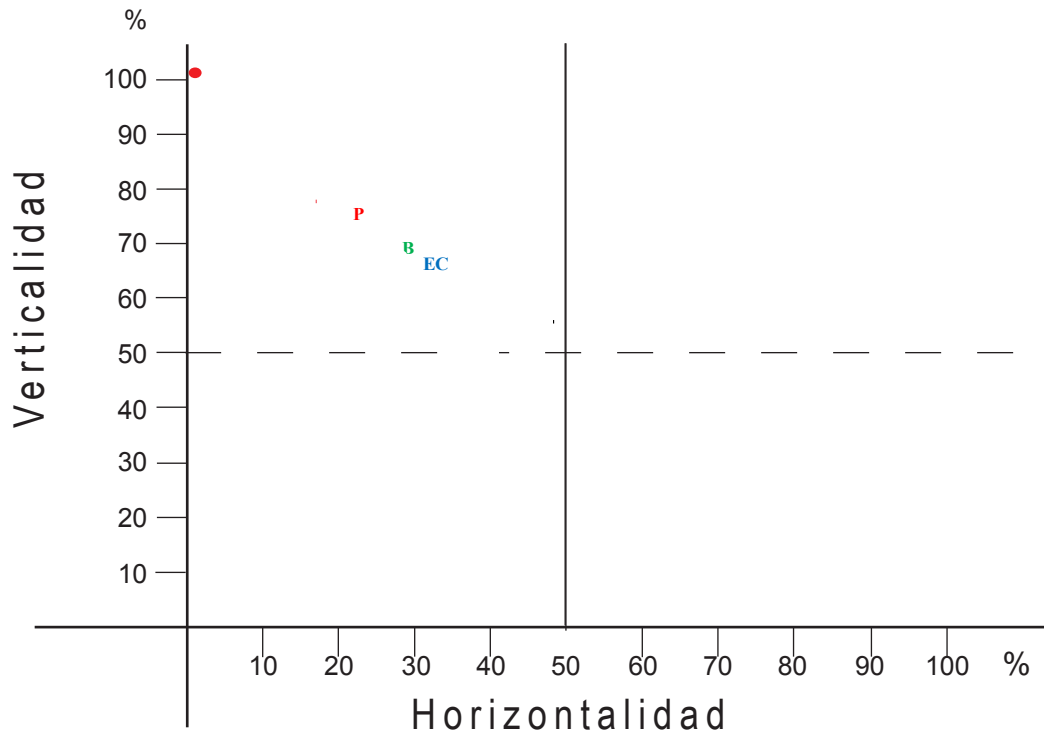
Se efectuó el análisis de diversos autores para determinar las características de organizaciones verticales y horizontales que son la base de los indicadores y para elaborar los cuestionarios.

Gráfica 1
Representación gráfica de indicadores



Fuente: elaboración propia

Gráfica 2
Representación de la empresa más vertical



Fuente: elaboración propia.

Para la investigación, se tomaron como referencia los indicadores propuestos por Derek Pugh y se adicionaron otros para el análisis de las características del personal, se diseñaron cuestionarios, uno para el personal directivo, otro para ventas y el personal de producción y el último para el personal operativo; los cuestionarios se aplicaron a 100% del personal.

Se logró determinar la situación organizacional, la rigidez, los problemas de comunicación, la motivación y capacitación, la centralización en la toma de decisiones así como el trabajo por funciones. El resultado obtenido en el diagnóstico, a través de la evaluación de los indicadores, permite aseverar que las organizaciones objeto de estudio son verticales.

Las conclusiones anteriores permiten afirmar que se alcanzaron los objetivo general y específico, comprobándose la hipótesis planteada, debido

a que se identificaron las características estructurales de los modelos de organización de las tres empresas.

Fuentes bibliográficas

- Barba, A. (2002), *Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso del LAPEN de CFE*, México, UAM Iztapalapa.
- Cerver, Gil Silvia; Iañez Pareja, Jose y Manuel Insa Melero (1999), *Las Organizaciones Horizontales*, España.
- Chiavenato Idalberto (1999), *Introducción a la teoría General de la administración*, México, Mc Graw Hill.
- Dalf Richard L. (2011), *Organization Theory and Desing*, Cengage Learning, pp. 22-26.
- Fernández, M. (1991), "Objeto, mediciones y conceptos en la teoría de la organización: El pro-

- grama Aston”, en L. M. Eduardo Ibarra, *El Orden organizacional. Poder, estratégica y contradicción*, México, Ediciones y Distribuciones Hispánicas, pp. 286-311.
- Hall H. Richard (1983), *Organizaciones estructura y proceso*, México, Editorial Prentice Hall.
- Henrrigel, Don, Jackson Susan y Slocum John W. (2011), *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 11ª Edición, México, Cengage Learning, p. 358.
- Leonard, Pedro A. (1999), Capítulo. “Capitalismo Desarrollado Contemporáneo: Transformaciones Sociales y Tecnológicas”, *Tecnología y Sociedad*, Colectivo de autores, Cuba, Felix Varela.
- López, Gilberto (2008), Tesis Doctoral. *Contribución al diseño de una tecnología de organización híbrida que permita la transición de la verticalidad a la horizontalidad de las MPYMES para mejorar su desempeño*, La Habana, Cuba.
- Mintzberg, Henry (2002), *La estructuración de las organizaciones*, España, Editorial Ariel, p. 34.
- Münch Lourdes y García José (2012), *Fundamentos de administración*, 9ª Edición, México, Trillas, p. 45.
- Ostroff, F. (1999), *La organización horizontal. La forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*, México, Oxford.
- Pugh, Derek y Hickson, D. J. (1976), *Organizational Structure in its Context; The Aston Programme*, J. Gower Publishing.
- Reyes Ponce Agustín (1982), *Administración de empresas teoría y práctica*, segunda parte, México, Limusa.
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary (2014), *Administración*, 12th Edición, México, Pearson Educación, p. 332.
- Rodríguez Valencia Joaquín (1999), *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA.
- Terry y Franklin (2010), *Principios de administración*. México, Grupo Editorial Patria, Vigésima séptima reimpresión, p. 250.
- Torres H. Zacarías (2009), *Teoría General de la Administración*, México, Grupo Editorial Patria, p. 114.

Publicaciones periódicas

Diario oficial de la federación (DOF), 25 de junio de 2009.

Otras fuentes

- Gaynor, E. (2002), *The organization Developmen Institute International*, Latin America, recuperado el 23 de julio de 2016, en www.theodinstitute.org.
- Joseph Chris (2016), *Ventajas y desventajas de una organización vertical y horizontal*, 26 de junio del 2016, en <http://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-una-organizacin-vertical-y-horizontal-6031.html>.
- Myers Cynthia (2016), *Demand Media. The Definitions of Horizontal and Vertical Organizations*. *Small Business Chron*, en <http://smallbusiness.chron.com/definitions-horizontal-vertical-organizations-23483.html>. Consultado el 8 de junio de 2016.
- Root N. George (2016), *Las diferencias entre las organizaciones horizontal y vertical*. 27 de junio 2016, en <http://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-las-organizaciones-horizontal-y-vertical-5849.html>.

