



## DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN: CASO EMPRESA COMERCIAL DE ACABADOS PARA CONSTRUCCIÓN

### Resumen / Abstract

Este artículo presenta el resultado de investigación sobre el diagnóstico del modelo de organización de una organización cuyo giro principal es la compra y venta de materiales para acabados de construcción. Se analizan autores nacionales e internacionales sobre los diferentes modelos de organización: organización vertical y horizontal, resaltando sus particularidades, considerándolas como base para la definición de indicadores y posteriormente el diseño de los instrumentos que se aplicaron a todo el personal de la organización, en tres niveles de las cuatro sucursales.

Para la evaluación del modelo organizacional se utilizaron encuestas diseñadas, considerando como base los indicadores establecidos por Pugh (1976), que permiten conocer la estructura, complementada con indicadores para estudiar aspectos humanos como son: los grados percibidos de formalización, de jerarquización, de orientación a la estrategia organizacional, de orientación a procesos, de orientación a ventas, de atención y servicio a clientes, de coordinación entre puestos de trabajo, de centralización de decisiones, de satisfacción y motivación de los empleados y de participación (individuales/consensuadas). Se realizó el análisis estadístico y los resultados se presentan en tablas y gráficos, los cuales indican que se trata de una organización vertical por las características encontradas en su evaluación.

*This article presents the research results of the diagnosis of the organizational model of a corporation which main line of business is buying and selling materials for construction finishing. Both national and international authors are analyzed in reference to the different models of organization: vertical and horizontal. Their particularities have been highlighted as basis for the definition of indicators and the subsequent design of the instruments applied to all the organization's personnel at three levels in four branch offices.*

*As for the evaluation of the organizational model, surveys were conducted following indicators established by Pugh (1976). The latter allow the knowledge of the structure, together with indicators to study human aspects such as perceived degrees of formalization, hierarchy, organizational strategy orientation, process orientation, sales orientation, customer assistance and service, coordination among job positions, decision centralization, employee satisfaction and motivation, and participation (individual/consensual). After a statistical analysis, results are shown in charts and graphs which indicate that, as revealed by the characteristics found in the evaluation, this is a vertical organization.*

### Palabras clave / Key words

Organización vertical, organización horizontal, indicadores.

*Vertical organization, horizontal organization, indicators.*

**Gilberto López Orozco**, Licenciado en Administración de Empresas, Doctor en Ciencias Técnicas, Maestro de tiempo Completo, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán S/N, Zona Universitaria, Xalapa, Veracruz México.  
e-mail: orozco560311@hotmail.com, glopez@uv.mx

**María Dolores Gil Montelongo**, Licenciada en Informática, Maestra de tiempo Completo, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán S/N, Zona Universitaria, Xalapa, Veracruz México.  
e-mail: gilm01@hotmail.com, mgil@uv.mx

**Maria Sonia Fleitas Triana**, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Vicedecana de Investigaciones y Posgrado, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), La Habana, Cuba.  
e-mail: sfleitas@ind.cujae.edu.cu

Recibido: 01/12/2010

Aprobado: 06/12/2010

## INTRODUCCIÓN

Se presenta el diagnóstico del modelo de organización de una empresa de tipo comercial, con 35 empleados, que vende materiales para acabados de construcción. Con 18 años en el mercado, en el período de un año cerró una de sus seis sucursales, lo que puede ser síntoma de inestabilidad. Ésta se considera como una empresa líder en el ramo en la ciudad de Xalapa, Veracruz, por ofrecer productos de alta calidad, variedad y precio más bajo del mercado. Las empresas pequeñas, generalmente son de estructura vertical y de acuerdo a las estadísticas, sólo el 17% superan los 20 años de existencia [1].

La situación que prevalece con respecto a la división del trabajo, jerarquización, centralización de toma de decisiones, autoritarismo, de coordinación, comunicación y actitudes del trabajador, entre otras, en una empresa comercial de Jalapa, son afectadas por el modelo organizacional actual.

Por lo que si se aplica una metodología para diagnosticar el modelo organizacional de una empresa comercial, permitirá determinar las características estructurales para sugerir un diseño adecuado a sus necesidades.

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 una empresa pequeña para identificar el modelo organizacional y en sus casos, proponer ajustes.

Para el cumplimiento del objetivo general, se proponen los objetivos específicos:

- 1.-Establecer el marco teórico referencial, que permita identificar el modelo organizacional.
- 2.-Desarrollar y validar una metodología de diagnóstico organizacional.
- 3.- Identificar las características del modelo organizacional de una empresa pequeña.

Para la evaluación del modelo organizacional se utilizaron como base los indicadores establecidos por Pugh (1976) [2], para el diseño de encuestas y cuestionarios, que permiten conocer la situación de la estructura, complementada con indicadores para estudiar aspectos humanos.

Los cuestionarios y entrevistas se aplicaron al 100% del personal, clasificándolos por niveles, uno para el nivel directivo hasta jefes de departamento, para personal de ventas y otro para nivel operativo. Se realizó el análisis estadístico y los resultados se presentan en tablas y gráficos, los cuales indican que se trata de una organización vertical, debido a que los resultados se ubican en el cuadrante vertical de las gráficas por las características detectadas en su evaluación.

### 1. Organización

La palabra organización viene del griego *órganon*, que significa instrumento [3].

El término organización tiene dos significados: el de unidades sociales o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos, y el de organización formal, considerándola el conjunto de características de las organizaciones como su estructura; siendo la segunda la que será analizada [4; 5; 6].

Reyes (1982) [3], Chiavenato (1999) [4], Robbins y Decenzo (2002) [7], Etzioni (1986) [5], Thompson (2007) [6] y Münch y García (2004) [8] coinciden en considerar en la definición de la organización, los elementos siguientes: la ejecución de actividades, estructuración de relaciones, asignación de autoridad y responsabilidad y la necesidad de cumplir un objetivo predeterminado; sin embargo, ninguno de estos autores contempla explícitamente los cuatro elementos.

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 [9].

#### 1.1 Organización vertical

La organización vertical, 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 [10].

Las características de las organizaciones modernas o verticales expresadas por Ostroff (1999) [10], Rodríguez (2003) [11], Rivera (1999) [12], y Barba (2002) [13]; se resumen a continuación: división del trabajo, departamentos funcionales, estructuración jerárquica, coordinación entre puestos de trabajo, autoridad, aparato de toma de decisiones que concentran la autoridad en el nivel superior y móvil salarial de los empleados, los empleados controlan y coordinan sus propias actividades más que los mecanismos del mercado.

#### 1.2 Organización horizontal

El modelo de organización horizontal posmoderno, surge de las necesidades organizacionales de las empresas para obtener un mayor desempeño. La organización horizontal es aquella que está transformándose en organizaciones con funcionalidad interrelacionada, diseñada alrededor de procesos centrales (flujos de trabajo que van de un extremo a otro) que se coordinan entre sí y consideran el conjunto de actividades relacionadas en los mismos [10].

En opinión de Byrne (1993), es un proceso que involucra al personal como eje central de la organización, permitiéndole tomar decisiones en el área de trabajo y el desarrollo de diversas actividades, estructurándose a partir de los procesos centrales y eliminando aquellos que no tienen ventajas competitivas [14].

Tovar (2002) comenta que se han desarrollado como producto de las investigaciones empíricas, contemplando: diversificación de actividades, descentralización de toma de decisiones y estructuración a partir de los procesos centrales; permitiendo la participación e iniciativa al personal y considerando a los clientes y proveedores como parte importante para la empresa, todo esto partiendo de un plan estratégico [15]. Las características de las organizaciones posmodernas u horizontales más frecuentemente expresadas por Ostroff (1999) [10], Byrne (1993) [14], Tovar (2002) [15], Barba (2000) [13], y Leonard (1999) [16]; resumen que el trabajo se organiza y coordina en torno a procesos centrales, diversificación de actividades, funcionalidad interrelacionada, descentralización de toma de decisiones, participación e

# DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN: CASO EMPRESA COMERCIAL DE ACABADOS PARA CONSTRUCCIÓN

iniciativa del personal, comunicación a través de redes, la integración de clientes y proveedores y estructura flexible. Derek Pugh (1976), considera que para conocer el funcionamiento estructural de la organización y proponer una estructura que incremente su desempeño, se deben analizar los aspectos institucionales [2]. 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 [17].

Pugh y Hickson (1976)<sup>1</sup>, indican en su investigación que: “Las estructuras formales organizativas fueron analizadas en términos de *grados* de las variables que se encuentran presentes en los trabajos de Fayol (1949), Taylor (1947) y Weber, (1947): grado de especialización de funciones y roles, grado de estandarización de los procedimientos, grado de formalización de la documentación, grado de centralización del sistema de autoridad y grado de configuración de la estructura de roles” [18]. 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” [17].

## 2. Diagnóstico de la organización

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

Las actividades que se deben ejecutar en la etapa de diagnóstico son las siguientes:

### 2.1 Identificación de la organización

1. **Giro.** Es una empresa de tipo comercial, compra y venta de materiales para acabados de la construcción. Las principales líneas de productos que vende son: pisos, azulejos, baños, accesorios, calentadores, lámparas, pegamentos, tinas de baño, etcétera.

2. **Tamaño.** El número de personal de la organización es de 35, distribuidos de la siguiente manera: 3 personas en la gerencia, 1 en el área de compras, 19 en el área de ventas y 12 en el almacén. Las sucursales cuentan con: cinco personas en Clavijero, Lázaro y Crystal e Ismael con cuatro. De acuerdo al número de trabajadores, se considera una pequeña empresa.

3. **Estructura física.** Se considera adecuada la estructura física, existen cuatro sucursales y una bodega con edificio propio, construidas específicamente como punto de venta y almacenamiento y las oficinas generales se encuentran sobre la sucursal de Ismael. Cada sucursal cuenta con exhibidores, instalaciones eléctricas, hidráulicas y equipo de oficina.

4. **Identificación de los problemas generales de la organización.** Se aplicaron entrevistas al 100% del personal de la empresa detectando lo siguiente: no cuenta

con la misión, visión y objetivo por escrito, el gerente general tiene el objetivo bien definido.

Cuenta con un organigrama vertical que contempla división del trabajo y departamentalización funcional, tiene sus manuales administrativos como son: de organización, de procedimientos, de políticas, reglamento, contrato de adhesión, sistemas de información. Las principales funciones de la organización son: ventas, compras, almacén, supervisión de inventarios y pagos. Las funciones de supervisión de operaciones y personal en este momento no se desarrollan, por considerarlas no necesarias. Para el análisis preliminar se aplicaron la observación y entrevistas al 100% del personal de la empresa y se observó que presenta centralización de toma de decisiones y trabajo individualizado; se aprecia la departamentalización funcional, características principales de la verticalidad; existen problemas de comunicación, falta de capacitación en productos, relaciones humanas, falta de motivación, falta de reconocimiento; el gerente general es autoritario y se le tiene que consultar para tomar decisiones, no existe coordinación, los sobre pedidos están rezagados, tardan para surtir una factura y realizar aclaraciones a clientes, problemas con existencias de productos, falta de promoción y publicidad, no hay promotores de ventas, no los toman en cuenta para las promociones, rotación de vendedores, entre otras.

### 2.2 Análisis de las características del modelo de organización

Del análisis de los conceptos estudiados sobre la organización vertical y horizontal, se concluye que los indicadores que muestran las variaciones del modelo organizacional son los siguientes:

- Grado percibido de formalización.
- Grado percibido de jerarquización.
- Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional.
- Grado percibido de orientación a procesos.
- Grado percibido de orientación a ventas.
- Grado percibido atención y servicio a clientes.
- Grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo.
- Grado percibido de centralización de decisiones.
- Grado percibido de satisfacción y motivación de los empleados.
- Grado percibido de participación (individuales/consensuadas).

Los indicadores: estrategia organizacional, jerarquización, orientación a procesos, centralización de decisiones y coordinación; identifican el modelo de organización de la empresa. Se aplicaron los cuestionarios diseñados a todo el personal de la organización, en tres niveles de las cuatro sucursales; los resultados para su análisis se resumen en la Tabla 1.

Las actividades a realizar para el análisis de las características de la organización son las siguientes:

#### 2.2.1 Descripción y análisis de la división del trabajo o diseño

Para investigar la división del trabajo, se utilizaron encuestas que permiten conocer la estructura orgánica, complementada con indicadores para estudiar aspectos humanos. El análisis se realiza a través de los indicadores

<sup>1</sup> Citado por Gaynor (2002) [16]

<b>TABLA 1</b>										
<b>Evaluación de indicadores</b>										
<b>Indicadores</b>	Ismael		Clavijero		Cristal		Lázaro		Total	
	V %	H %	V %	H %	V %	H %	V %	H %	V %	H %
Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional	83.33	16.67	85.71	14.29	87.50	12.50	87.50	12.50	85.48	14.52
Grado percibido de jerarquización	100	0.00	100	0.00	100	0.00	100	0.00	100	0.00
Grado percibido de orientación a procesos	100	0.00	100	0.00	100	0.00	100	0.00	100	0.00
Grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo	0.00	100	0.00	0.00	100	0.00	100.00	0.00	85.71	14.29
Grado percibido de centralización de decisiones	79.17	20.83	77.42	22.58	75.76	24.24	84.62	15.38	78.90	21.10
Grado percibido de satisfacción y motivación de los empleados	75.00	25.00	65.79	34.21	61.70	38.30	58.93	41.07	65.27	34.70
Grado percibido de participación (individuales /consensuadas)	50.00	50.00	75.00	25.00	60.00	40.00	83.33	16.67	69.05	30.95
Promedio	69.64	30.36	83.99	16.01	83.57	16.43	87.77	12.23	83.49	16.51

Fuente: [9]

siguientes: grado percibido de formalización, grado percibido de orientación a la estrategia organizacional, grado percibido de jerarquización, grado percibido de orientación a procesos.

El análisis de la división del trabajo o diseño consta de las actividades siguientes:

#### 1. *Análisis del grado percibido de formalización*

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

Se realiza un chequeo de los manuales administrativos con que cuenta la empresa como son: manual de organización, de procedimientos, de políticas, reglamento interno y contrato de adhesión; se analizan los contenidos, encontrándose que cada uno cuenta con los elementos necesarios; se implementaron en el año 2004 y se utilizan de un 95 a 100%.

#### 2. *Análisis del grado percibido de jerarquización*

Identificar los niveles jerárquicos de la organización, representados en el organigrama.

Identificar el tramo de control (número de subordinados, supervisión y orientación por los jefes inmediatos).

El análisis percibido de jerarquización, analiza los niveles jerárquicos de la organización y tramo de control, presentando las características siguientes: la organización muestra un organigrama vertical, con siete niveles, aplicándose la división del trabajo. El tramo de control representado en el organigrama indica que la gerencia general tiene diez puestos como tramo de control, el gerente de almacén, cinco y los gerentes de tienda, tres; existe una supervisión directa. Por las características verticales presentadas, los resultados del análisis indican

una orientación hacia la verticalidad en un 100%, presentado en la Tabla 1.

#### 3. *Análisis del grado percibido de orientación a la estrategia organizacional*

Identificar la existencia de misión, visión, objetivos y metas, su integración y mecanismos de difusión, analizando la correspondencia entre la estructura actual y los objetivos de la empresa.

Analizar el cumplimiento de los objetivos y las dificultades a que se enfrentan para alcanzarlos.

El grado percibido de orientación estratégica, se analiza para determinar si la organización cuenta con la misión, visión y objetivo. Se verificó que el personal directivo tiene claro únicamente el objetivo, pero no por escrito, las respuestas a los cuestionarios indican en su evaluación una orientación hacia la verticalidad en las sucursales de Crystal y Lázaro con el 87.50 % y un total de 85.48%, resultado presentado en la Tabla 1.

El logro de los objetivos son medidos de acuerdo a las ventas efectuadas por sucursal, número de pedidos entregados con relación a las ventas; el 48% del personal indican que éstos se logran en un 75%, el personal afirma que la comunicación es el principal obstáculo para su logro.

#### 4. *Análisis del grado percibido de orientación a procesos*

Identificar las funciones o actividades principales que se desarrollan en la organización y su distribución entre las áreas de trabajo, lo que identifica el tipo de departamentalización utilizado.

Identificar a los responsables de las principales tareas o actividades de la organización y la existencia de equipos de trabajo.

El análisis percibido de orientación a procesos indica que el trabajo está organizado en torno a funciones, existiendo

## DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN: CASO EMPRESA COMERCIAL DE ACABADOS PARA CONSTRUCCIÓN

responsabilidad y ejecución en forma individualizada, sin equipos de trabajo; las funciones son asignadas individualmente, con escasa coordinación, existiendo una departamentalización funcional, características fundamentalmente verticales; por lo tanto la orientación hacia la verticalidad es en un 100%, como se observa en la Tabla 1.

### 2.2.2 Descripción y análisis de la coordinación o institucionalización

Para investigar los indicadores de estrategia organizacional, jerarquización, orientación a procesos y coordinación que permiten identificar la estructura actual de la organización, se utilizaron encuestas diseñadas para conocer su situación actual. Para esta investigación, ha sido complementada con indicadores que permiten estudiar los aspectos humanos.

Se diseñó un cuestionario para nivel gerencial hasta jefes de departamento, personal de ventas y personal operativo. Se analizarán las respuestas de la manera siguiente:

El análisis de la coordinación contempla el análisis de los indicadores: grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo, grado percibido de centralización de decisiones, grado percibido de satisfacción y motivación de los empleados, grado percibido de participación (individuales /consensuadas).

#### 1. Análisis del grado percibido de coordinación

Identificar las líneas de comunicación entre los miembros de la empresa para determinar los requerimientos de información para toma de decisiones.

Identificar los sistemas de información que se utilizan en la organización, evaluando si satisfacen los requerimientos de información para tomar decisiones, analizando los principales obstáculos de coordinación.

El análisis percibido de coordinación, se inclina hacia la verticalidad en un 85.71%, representado en la Tabla 1. Evaluación de indicadores, debido a los diversos problemas de comunicación existentes en la empresa. El gerente general y los trabajadores indican en las entrevistas, que uno de los principales problemas, es la comunicación, utilizándose la vertical descendente y ascendente.

Los sistemas de información con que cuentan proporcionan la información necesaria para tomar decisiones, se trata de un sistema integral que contempla, desde el requerimiento de mercancía, control de stock mínimo, punto de venta, control de entradas y salidas de productos, pagos y entrega de productos a clientes; utilizándose también como un medio de comunicación, por lo tanto satisface las necesidades de información.

#### 2. Análisis del grado percibido de centralización

Identificar en la toma de decisiones la centralización o descentralización de la misma.

El análisis percibido de centralización, orienta hacia la verticalidad en un 78.90%, como lo muestra la Tabla 1, debido a que existe centralización de toma de decisiones, característica principal de las organizaciones verticales.

Con respecto a la centralización, se observa que la autoridad y toma de decisiones está centralizada en los niveles directivos, que los trabajadores no cuentan con autoridad suficiente para tomar decisiones, no existe una correspondencia entre responsabilidad y autoridad, existe

mayor responsabilidad que autoridad para la ejecución de sus actividades.

#### 3. Análisis del grado percibido de satisfacción y motivación de los empleados

Identificar los efectos que muestran la existencia de insatisfacción o desmotivación.

Identificar las causas que provocan satisfacción e insatisfacción.

El análisis percibido de satisfacción y motivación de los empleados, orienta hacia la verticalidad en un 65.27%, como lo muestra la Tabla 1, debido a que existe insatisfacción en el puesto y no cuentan con programas motivacionales.

Existe insatisfacción en el puesto y un alto porcentaje no se siente parte de la empresa, provocando alta rotación de personal por los salarios bajos. El personal opina que el mecanismo de desarrollo individual son los ascensos, que algunas de sus opiniones sí son escuchadas y por lo tanto, el 69% forma parte de grupos informales.

#### 4. Análisis del grado percibido de participación

El análisis percibido de participación, orienta hacia la verticalidad en un 69.05%, como lo muestra la Tabla 1, 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 descritas en el manual de organización y procedimientos, debido a que no están acostumbrados a los trabajos en equipo.

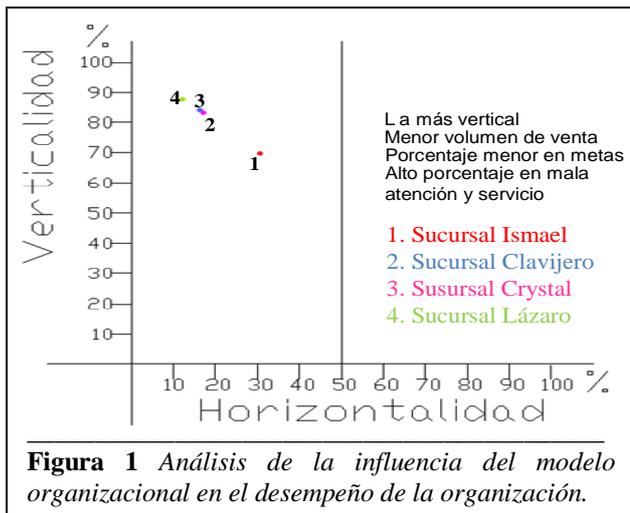
### 2.3 Análisis de la influencia del modelo de organización en el desempeño organizacional en cada sucursal

En la Tabla 1 se muestra la tendencia hacia la verticalidad debido a las características organizacionales que se resaltan con base a la encuesta realizada al 100% del personal. Los resultados más relevantes en que la define son: Grado percibido de jerarquización y Grado percibido de orientación a procesos, en los cuales obtienen un resultado del 100% de verticalidad; en el grado percibido de centralización los resultados obtenidos promedian un 78.90%, destacando Lázaro con un 84.62%; el grado percibido de orientación a la estrategia organizacional promedian un 85.48% de verticalidad, coincidiendo Crystal y Lázaro con un 87.5% de verticalidad; la sucursal más vertical por los Porcentajes obtenidos es Lázaro, por estas razones la organización se considera vertical.

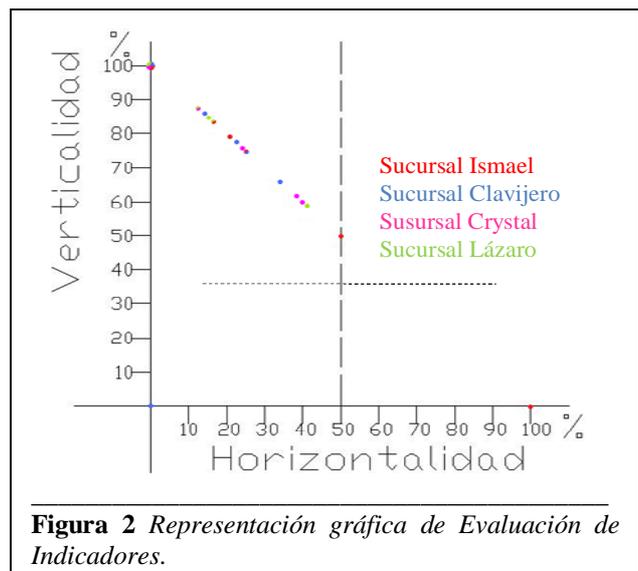
En el gráfico de la Figura 1, se puede apreciar que la sucursal más vertical, considerando los resultados del análisis, es la sucursal Lázaro, acorde a las teorías de organización vertical establecidas por Ostroff (1999), Rodríguez (2003), Rivera (1999), Barba (2002), Etzioni (1986), Chiavenato (1999), Thompson (2007), Reyes (1982), Wankel (1989), Robbins y Decenzo (2002) y Münch y García (2004).

#### 2.3.1 Análisis de los resultados de la encuesta a clientes aplicados en cada sucursal

En los resultados de la evaluación de los indicadores de las sucursales, se señalan la tendencia a la verticalidad, debido a las particularidades organizacionales detalladas con anterioridad. En los resultados sobre el grado percibido de orientación a ventas, se analiza la forma de asignación de la meta y la problemática que le impide lograrla, donde se



**Figura 1** Análisis de la influencia del modelo organizacional en el desempeño de la organización.



**Figura 2** Representación gráfica de Evaluación de Indicadores.

aprecia que el más alto porcentaje de buena orientación a las ventas lo obtiene la sucursal Lázaro, con el 59.26 % y el más bajo, la sucursal Clavijero, con 47.83%. Con respecto a la buena atención a clientes, el porcentaje alto corresponde a la sucursal Ismael y el más bajo a Clavijero, con el 47.37%. El total de buena orientación a las ventas es un 57.02%, mala orientación en un 42.98% y un promedio del 52.68% de buen servicio y atención a clientes.

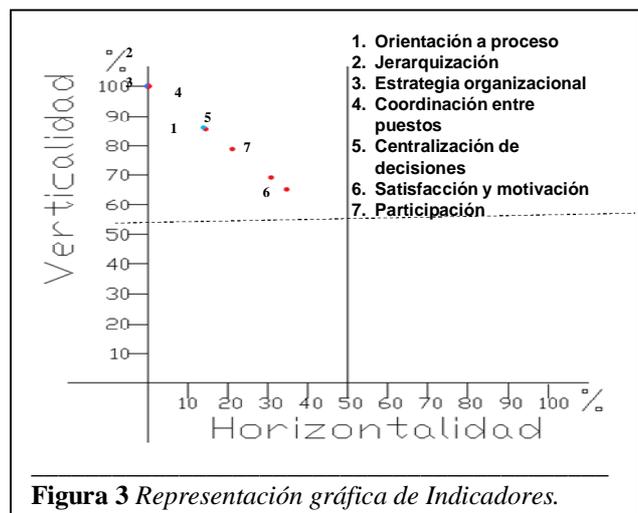
### 2.3.2 Análisis de la relación existente entre las características del modelo de organización y el desempeño organizacional

Con base a los resultados y la situación que prevalece en la organización descrita con anterioridad, se concluye que sí influyen negativamente 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 motivación y capacitación en el desempeño organizacional.

Con base a las consideraciones sobre modelos de organización vertical y horizontal de diversos autores y los resultados del grado percibido de formalización, grado percibido de jerarquización, grado percibido de orientación a la estrategia, grado percibido de orientación a procesos, grado percibido de orientación a ventas, grado percibido de atención y servicio a clientes, grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo, grado percibido de centralización de decisiones, grado percibido de satisfacción y motivación de los empleados y grado percibido de participación; se concluye en el caso de Lázaro, que la mayoría de los resultados tienen una alta inclinación hacia la verticalidad, repercutiendo el logro de la meta de ventas, siendo el más bajo en un 50.69%, por lo cual se considera una organización moderna, de modelo vertical y formal.

En la Figura 2 se representan gráficamente los resultados de la evaluación de los indicadores, donde se puede apreciar que el 100% de aquellos que permiten evaluar la estructura de la empresa por el puntaje obtenido, se ubican en el cuadrante vertical, demostrándose que la organización es de tipo vertical, la satisfacción y motivación, menos vertical, sin entrar al cuadrante de horizontalidad.

En la Figura 3 se muestran el promedio del 100% de los indicadores de todas las sucursales, donde se puede apreciar que los indicadores más verticales son orientación a procesos y jerarquización, con un 100%; la participación, satisfacción y motivación, menos vertical.



**Figura 3** Representación gráfica de Indicadores.

## CONCLUSIONES

Se realizó un análisis teórico para determinar las características de organizaciones verticales y horizontales que sirvieron como base para el establecimiento de los indicadores y elaborar los cuestionarios que permitieron recopilar la información.

Para la investigación, se consideraron como base las encuestas del cuestionario diseñado por Pugh (1976), que permite conocer la situación de la estructura orgánica y complementada con indicadores para estudiar aspectos humanos. Se diseñaron tres cuestionarios: uno para personal directivo, otro para Ventas y el último para personal operativo; y se aplicaron en un 100% del personal, clasificándolo y analizándolo, cumpliéndose con el segundo objetivo de desarrollar y validar una metodología de diagnóstico organizacional.

## DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN: CASO EMPRESA COMERCIAL DE ACABADOS PARA CONSTRUCCIÓN

Se logró determinar la situación organizacional, la rigidez, problemas de comunicación, motivación y capacitación, centralización en toma de decisiones, así como trabajo por funciones.

Se muestra la tendencia hacia la verticalidad de acuerdo a los resultados obtenidos, éstos son: grado percibido de jerarquización y grado percibido de orientación a procesos con el 100%. En el grado percibido de centralización destaca Lázaro, con el 84.62%; en el grado percibido de orientación a la estrategia organizacional sobresalen Crystal y Lázaro con un 87.5%; por lo tanto, la sucursal más vertical es Lázaro y con base a los resultados la organización se considera vertical.

El resultado obtenido en el diagnóstico, muestra que la organización objeto de estudio es vertical a través de la evaluación de los indicadores, por lo que se logró el tercer objetivo específico, referido a la identificación de las características del modelo organizacional de una empresa pequeña.

### RECOMENDACIONES

- Proponer una tecnología de tránsito denominada Modelo de organización híbrida, con cuatro etapas, que son: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación del desempeño organizacional. Indicar los procedimientos para el diseño del modelo híbrido con base al análisis de los procesos centrales, aprendizaje organizacional, capacitación y comunicación.
- Desarrollar una Tecnología para el diseño e implantación de un modelo de organización híbrida, que sirva como guía para el diseño de organizaciones en empresas pequeñas con necesidad de cambio para incrementar el desempeño.
- Desarrollar una tecnología de diseño organizacional híbrido para MPYMES (Medianas y pequeñas empresas) que integra las actividades de diseño e implantación, con orientación a los procesos centrales, apoyados en programas de aprendizaje organizacional, el sistema de comunicación y programas de capacitación. 🏢

### REFERENCIAS

1. *Latinpyme* [en línea]. 2004, [fecha de consulta: 27/12/2007]. Disponible en: <http://www.jovenesconempresa.conbancomedios/documentos%20office/mortandadinfantil.doc>
2. PUGH, Derek and HICKSON, D. J. *Organizational structure in its context; The Aston Programme*. J. Gower Publishing, 1976.
3. REYES, A. *Administración de empresas teoría y práctica*. México: Ed. Limusa, 1982.
4. CHIAVENATO, I. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Ed. Mc GrawHill. México, 1999.
5. ETZIONI, A. *Organizaciones Modernas*. México: Ed. Unión Tipográfica, 1986.
6. THOMPSON, Iván. *promonegocios.net* [en línea]. 2006, [fecha de consulta: 23/01/2008]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

7. ROBBINS, Stephen y DECENZO, David. *Fundamentos de Administración*. México: Ed. Prentice Hall, 2002.
8. MUNCH, Lourdes y GARCÍA, José. *Fundamentos de administración*. México: Ed. Trillas S.A. de C.V., 2004.
9. LÓPEZ, Gilberto. "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". Tesis Doctoral. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), 2008.
10. OSTROFF, F. *La organización horizontal. La forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. México: Ed. Oxford, 1999.
11. RODRÍGUEZ, J. *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Ed. Thomson, 2003.
12. RIVERA, J. R. *ciges.cgl* [en línea]. 1999, [fecha de consulta: 26/12/2007]. Disponible en: <http://www.ciges.cl/docentes/cvallejo/GISIV/Linked%20Documents/EI%20concepto%20de%20Organizaci%F3n.pdf>
13. BARBA, A. *Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso del LAPEN de CFE*. México: Ed. UAM Iztapalapa, 2002.
14. BYRNE, J. A.; BRANDT, R.; PORT, O. (1993): "The Virtual Corporation". "The virtual corporation". *Business Week*. Vol. 8(febrero): pp. 36-40, 1993.
15. TOVAR, L. A. "Nuevas Formas de Organización". *Estudios Gerenciales. Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*(No. 82. Enero-marzo): p. 13-45, 2002.
16. LEONARD, P. A. "Capitalismo desarrollado contemporáneo: transformaciones sociales y tecnológicas". En: *Tecnología y Sociedad*. La Habana: Ed. Félix Varela, 1999. p. 336-347
17. FERNÁNDEZ, M. "Objeto, mediciones y conceptos en la teoría de la organización: El programa Aston". En: *El Orden organizacional. Poder, estratégica y contradicción*. México: Ediciones y Distribuciones Hispánicas S.A. de C.V., 1991.
18. GAYNOR, E. "The organization Development Institute International, Latin America". [en línea]. 2002, [fecha de consulta: 23/07/2007]. Disponible en: <http://www.theodinstitute.org>



Instituto Superior Politécnico  
José Antonio Echeverría  
**cujae**