



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
Facultad de Contaduría y Administración
Unidad de Posgrado e Investigación

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
“SIYS MEDICAL”

TRABAJO TERMINAL QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Presenta:

LAURA DE LOS ANGELES BENTATA SOBERANIS

Mérida, Yucatán, México, marzo de 2020.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | i |
| CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO | |
| 1.1 La importancia del diagnóstico en el cambio organizacional | 2 |
| 1.2 Niveles de análisis organizacional | 6 |
| 1.3 Teorías y modelo de cambio organizacional | 7 |
| 1.4 El medio ambiente de la organización y su estructura | 12 |
| 1.5 Clima organizacional y cultura | 25 |
| 1.6 Conclusión | 29 |
| CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO | |
| 2.1 Ambiente externo de la empresa | 33 |
| 2.2 Antecedentes de la empresa | 47 |
| 2.3 Ambiente interno de la empresa | 49 |
| 2.4 Conclusión..... | 59 |
| CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO | |
| 3.1 Análisis de la organización | 62 |
| 3.2 Análisis de la estructura organizacional | 65 |
| 3.3 Conclusión | 76 |
| CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| 4.1 Discusión de resultados | 79 |
| 4.2 Conclusiones | 81 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 4.3 Recomendaciones: propuesta | 82 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|------------------|----|
| REFERENCIAS..... | 91 |
|------------------|----|

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de datos generales de la organización

Anexo 2. Guía de observación

Anexo 3. Guía de entrevista

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Teorías de proceso de cambio y desarrollo organizacional | 8 |
| Figura 1.2 Modelo causal de Burke-Litwin | 10 |
| Figura 1.3 Incertidumbre del entorno de la organización | 13 |
| Figura 1.4 Estructuras organizativas mecánicas y orgánicas | 14 |
| Figura 1.5 Dimensiones y parámetros del diseño organizacional | 19 |
| Figura 1.6 Las cinco partes básicas de una organización | 22 |
| Gráfica 2.1 Unidades económicas y personal ocupado según actividad económica de México al año 2014 | 35 |
| Tabla 2.1 Estructura y concentración económica de México | 36 |
| Gráfica 2.2 Producto interno bruto de Yucatán 2016 | 38 |
| Gráfica 2.3 Principales actividades económicas en Yucatán 2016 | 38 |
| Figura 2.1 Organigrama de la empresa “SIYS Medical” | 50 |
| Figura 2.2 Mapa de procesos de la empresa “SIYS Medical” | 55 |
| Figura 4.1 Organigrama Propuesto para la Organización “SIYS Medical” | 84 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene una propuesta de diseño de una nueva estructura organizacional para la empresa SIYS Medical, cuyo giro es brindar servicio de mantenimiento a equipo médico y comercializar equipos de ultrasonido de la marca General Electric (GE) y de la línea de soporte de vida de la marca Medtronic. Es una empresa que, aunque tiene un buen posicionamiento en el mercado, tiene muchas fallas en su funcionamiento interno, ya que no cuenta con la estructura organizacional ni las directrices adecuadas para la eficiencia y eficacia en el desarrollo de su actividad económica.

En este mundo globalizado, es importante atender los problemas relevantes que afectan a las organizaciones del país, para contribuir de manera pertinente en la resolución de los problemas de la región e incidir en el cambio para un mejoramiento de la gestión y el desempeño de las organizaciones. El cambio organizacional se ha convertido en uno de los aspectos importantes de las organizaciones para garantizar su supervivencia en el entorno de negocios cada vez más variable debido a las diversas presiones que se ejercen sobre la misma.

La empresa SIYS Medical no cuenta con una estructura organizacional que brinde claridad y oriente al personal en cuanto a sus funciones y responsabilidades; adicional a esto no cuenta con descripciones de los perfiles para cada puesto y esto origina que se cometan errores en la operación diaria.

A petición de la organización, se orientará el trabajo hacia la resolución de aspectos relacionados con la estructura organizacional, lo cual incluye el establecimiento de niveles, criterios de agrupamiento, división de trabajo, canales de autoridad, de comunicación y coordinación, diseño de puestos, etc.

Atendiendo a lo anterior, el objetivo de este trabajo es proponer un cambio en la estructura organizacional actual de la empresa SIYS Medical, para facilitar un mejor desempeño en ésta, siguiendo los criterios del diseño organizacional.

El estudio que se realizará es de tipo cualitativo, trabajando en los aspectos propios de la problemática detectada (diseño de la estructura), y de esta manera ofrecer una

propuesta de mejora a la organización, que contribuirá al cambio de ésta, con criterios de competitividad, innovación y responsabilidad.

Las herramientas a utilizar serán la observación directa y entrevistas semiestructuradas, aplicadas a 18 miembros de la organización que integran los siguientes departamentos: dirección general, gerencia general, gerentes de marketing, administración, finanzas, comercial, biomédica y logística, contador, cuatro asesores comerciales, diseñador gráfico, jefe de audiovisual, dos ingenieros de servicio y un auxiliar administrativo. Lo anterior, servirá para obtener la mayor información posible de la organización y de esta manera realizar el diseño y propuesta de una nueva estructura organizacional.

Las limitaciones para la realización de este trabajo fueron en primer lugar, la ausencia del director general y del gerente comercial, por cuestiones de viajes de trabajo; en segundo lugar, la falta de tiempo para poder aplicar las entrevistas al personal administrativo, debido a sus actividades diarias; y en tercer lugar, para realizar la observación directa, fue un poco difícil, ya que por cuestiones de espacio, la oficina tiene todas las áreas libres de escritorios, ocupadas como almacén, con equipos, refacciones, cajas de archivo muerto y materiales, y el personal se encuentra revuelto.

En el capítulo uno se presentan las bases teóricas sobre los modelos y niveles de cambio organizacional, y el concepto, parámetros y dimensiones de la estructura organizacional, abarcando la revisión de la literatura científica pertinente al tema y actualizada; en el capítulo dos se hace una descripción de la empresa objeto de estudio y se abordan diversos aspectos de la misma como su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto; en el capítulo tres se presenta el análisis de la organización y de su estructura organizacional, y en el capítulo cuatro se presenta la propuesta de la nueva estructura organizacional y su sustento, así como las conclusiones y recomendaciones desarrolladas a partir del análisis.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

El propósito del presente capítulo es presentar las bases teóricas sobre la importancia que tiene el diagnóstico en el cambio organizacional, los niveles de análisis organizacional, las teorías y modelos de cambio organizacional; así como el concepto de estructura organizacional, sus dimensiones, parámetros y las formas básicas de organización.

1.1 La importancia del Diagnóstico en el Cambio Organizacional

Según Scott y Davis (2007), las organizaciones desempeñan un papel de liderazgo en el mundo moderno, afectan todos los sectores de la vida social contemporánea, comparten ciertas características que las diferencian de otras formas sociales, y aunque pueden poseer características genéricas comunes, exhiben una variedad asombrosa en tamaño, estructura y procesos operativos.

En palabras de Daft (2011), las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

March y Simon, citados por Scott y Davis (2007), consideran a las organizaciones como un conjunto de seres humanos que interactúan y son los más grandes en la sociedad que tienen algo parecido a un sistema de coordinación central. La alta especificidad de la estructura y la coordinación dentro de las organizaciones, en contraste con las relaciones difusas y variables entre organizaciones y entre individuos no organizados, marca la organización individual como una unidad sociológica comparable en importancia al organismo individual en biología.

Estas definiciones apuntan a la existencia de dos características estructurales que distinguen a las organizaciones de otros tipos de colectividades:

1. Las organizaciones son colectividades orientadas a la búsqueda de objetivos relativamente específicos. Tienen un "propósito" en el sentido de que las

actividades e interacciones de los participantes se coordinan para alcanzar objetivos específicos. Las metas son específicas en la medida en que son explícitas, están claramente definidas y proporcionan criterios inequívocos para seleccionar entre actividades alternativas.

2. Las organizaciones son colectividades que exhiben un grado relativamente alto de formalización. La cooperación entre los participantes es "consciente" y "deliberada"; la estructura de las relaciones se hace explícita. Una estructura se formaliza en la medida en que las reglas que gobiernan el comportamiento se formulan de manera precisa y explícita y en la medida en que los roles y las relaciones de rol se prescriben independientemente de los atributos personales y las relaciones de los individuos que ocupan cargos en la estructura.

Scott y Davis (2007), consideran que dependiendo de cómo se defina el concepto de organización, se moldea la percepción que se tiene de un fenómeno. Ellos proponen las tres definiciones siguientes:

- Sistema racional: considera a las organizaciones como colectividades altamente formalizadas orientadas a la búsqueda de objetivos específicos.
- Sistema natural: considera a las organizaciones como sistemas sociales, forjados por consenso o conflicto, que buscan sobrevivir.
- Sistema abierto: considera a las organizaciones como actividades que involucran coaliciones de participantes con diferentes intereses integrados en entornos más amplios.

Los ambientes y condiciones evolucionan cotidianamente provocando importantes cambios en la vida del ser humano, así como en las organizaciones. Por el lado de las organizaciones, estos cambios se ven reflejados en las constantes transiciones en las formas de administrar los procesos, las estructuras, las funciones, los procedimientos, los recursos e incluso las exigencias de los clientes. Los esquemas estables y constantes ahora son, por exigencias del mercado y por la disponibilidad de recursos, dinámicos y flexibles. Por lo tanto, una organización debe ser flexible y adaptable al entorno para dar oportunidad a la responsabilidad y el desarrollo de las capacidades

de los trabajadores fomentado reglas y procedimientos que deben cumplir para llegar a los objetivos (Rivera, 2013).

El cambio organizacional representa alteraciones de las rutinas de trabajo existentes y las estrategias que afectan a toda una organización (Herold y Fedor 2008 en Shin, Taylor y Seo, 2012).

Marsden y Friedkin (1993), consideran el cambio como la alteración de una actitud o comportamiento de un actor en respuesta a las acciones de otro actor.

Para Jacobs (2011), la capacidad de cambio de una organización es crucial para su sobrevivencia y desarrollo, por lo que aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales serán las que tengan mayor oportunidad de permanecer.

Se puede definir el cambio organizacional como una diferencia en la forma, calidad o estado de una entidad organizativa en el tiempo. La entidad puede ser un individuo, un grupo de trabajo, una subunidad de la organización, la organización en general, o comunidades más grandes de las organizaciones, como las industrias. El cambio en cualquiera de estas entidades puede ser determinado mediante su medición en dos o más puntos en el tiempo en un conjunto de dimensiones, y luego comparar las diferencias (Poole y Van de Ven, 2004).

El cambio planeado normalmente tiene un resultado deseado que mejora una parte del negocio; el cambio no planeado puede ser caótico, y puede llevar a un resultado desconocido. Todo el cambio planeado ocurre en el contexto de los procesos de cambio ambiental que ocurren naturalmente en las organizaciones, intenta mejorar la situación y tiene como referencia señalar un estado final deseado.

Según Rodríguez (1999), el diagnóstico organizacional plantea el problema del conocimiento y, así, nos lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio.

De acuerdo con Vidal (2004), la labor de diagnóstico no sólo ha cambiado, sino que es cada vez más difícil. La velocidad de los cambios desafía nuestra propia velocidad para capturarlos, comprenderlos y reinterpretarlos de acuerdo con nuestras realidades locales. Por eso el diagnóstico ha perdido el papel de mecanismo estático de evaluación, para convertirse en un insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales, siendo un estudio necesario para todas las organizaciones, el cual se encarga de evaluar la situación de la empresa, es decir, qué problemas existen en ella, sus potencialidades, hasta dónde puede llegar y las vías de desarrollo que serán el camino a seguir para su crecimiento. En general, podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios.

El diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

En palabras de Vidal (2004), en el pasado, el proceso de diagnóstico se realizaba por áreas funcionales separadas y en organizaciones con estructuras jerárquicas poco flexibles, mando y control determinado, funciones separadas, etc.

Los cambios fundamentales del proceso diagnóstico se centran primero en la inclusión del análisis del entorno y su impacto en la organización, proceso que se originó aproximadamente a mediados de los años 60, donde se encuentran los primeros registros del análisis FODA, su uso actual indica la importancia y perdurabilidad de esta herramienta que, como ninguna otra, ha sido ampliamente utilizada y lo sigue siendo; el segundo hecho que marca una pauta esencial en el giro del proceso de diagnóstico, diseño e intervención organizacional, es el análisis del direccionamiento estratégico, de naturaleza vital para el desempeño a largo plazo; un tercer hecho es la evaluación de la cadena de valor que se inicia con Porter a mediados de los setenta y que también guarda hoy, no sin discusión, inusitada vigencia; un cuarto hecho, es la inclusión de los activos intangibles en la perspectiva del análisis financiero; un quinto hecho es la importancia dada a la investigación de las necesidades y expectativas de los clientes en la gestión de hoy; sexto, la importancia relativa del área de gestión

humana y el trabajo en equipo, y por último un séptimo hecho, es el impacto de los sistemas de información y la tecnología tanto al interior de las organizaciones como en el comercio y en los negocios entre empresas y entre éstas y sus clientes por internet.

Se puede deducir entonces que, si en la actualidad los cambios en las demandas del entorno exigen en general, una organización más ágil, con una veloz capacidad de respuesta y trabajadores cada vez más cualificados, para el análisis organizacional es fundamental desarrollar nuevas categorías que den buena cuenta de los cambios sufridos al interior de la organización. Entre ellas, el análisis por funciones cruzadas, cadena productiva y cadena de valor son categorías relativamente nuevas para explorar la organización de acuerdo con las necesidades y complejidad actual.

1.2 Niveles de Análisis Organizacional

Según Daft (2011), cada organización es un sistema que está compuesto por subsistemas. Los sistemas organizacionales están anidados dentro de los sistemas y es necesario elegir un nivel de análisis como el enfoque primario. El ser humano es el bloque de construcción básico de las organizaciones y es para la organización lo que una célula para un sistema biológico. El siguiente nivel más alto es el grupo o departamento, éstos son los grupos de individuos que trabajan juntos para realizar las tareas de grupo. El siguiente nivel de análisis es la organización misma, una organización es un conjunto de grupos o departamentos que se combinan para formarla en su totalidad. Las organizaciones mismas se pueden agrupar en el siguiente nivel más alto de análisis, que es el conjunto interorganizacional y la comunidad. El conjunto interorganizacional es el grupo de organizaciones con las que interactúa una organización. Otras organizaciones en la comunidad constituyen parte importante del entorno de una organización.

Como menciona Daft (2011), la teoría organizacional se enfoca en el nivel de análisis, pero preocupándose por los grupos y el entorno. Para explicar la organización, es preciso observar no sólo sus características, sino también las características del entorno y de los departamentos y grupos que constituyen la organización. La teoría organizacional considera el comportamiento de los individuos, pero en conjunto. Las

personas son importantes, pero no es el enfoque primario del análisis. La teoría organizacional es diferente del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es el microenfoque para las organizaciones porque se enfoca en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades de análisis relevantes, examina conceptos como motivación, estilo de liderazgo y personalidad, y se ocupa de las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de las organizaciones (Daft, 2011).

La teoría organizacional es un macroexamen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad, se ocupa de las personas reunidas en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización; se puede considerar la sociología de las organizaciones, mientras que el comportamiento organizacional es la psicología de las mismas. La teoría organizacional se hace cargo del panorama general de la organización y sus principales departamentos (Daft, 2011).

1.3 Teorías y Modelo de Cambio Organizacional

A medida que se empieza a participar en un proceso de cambio, los miembros de la organización tienen que examinar por qué están a punto de iniciar dicho proceso, el grado de cambio necesario y cuál es el mejor enfoque a adoptar.

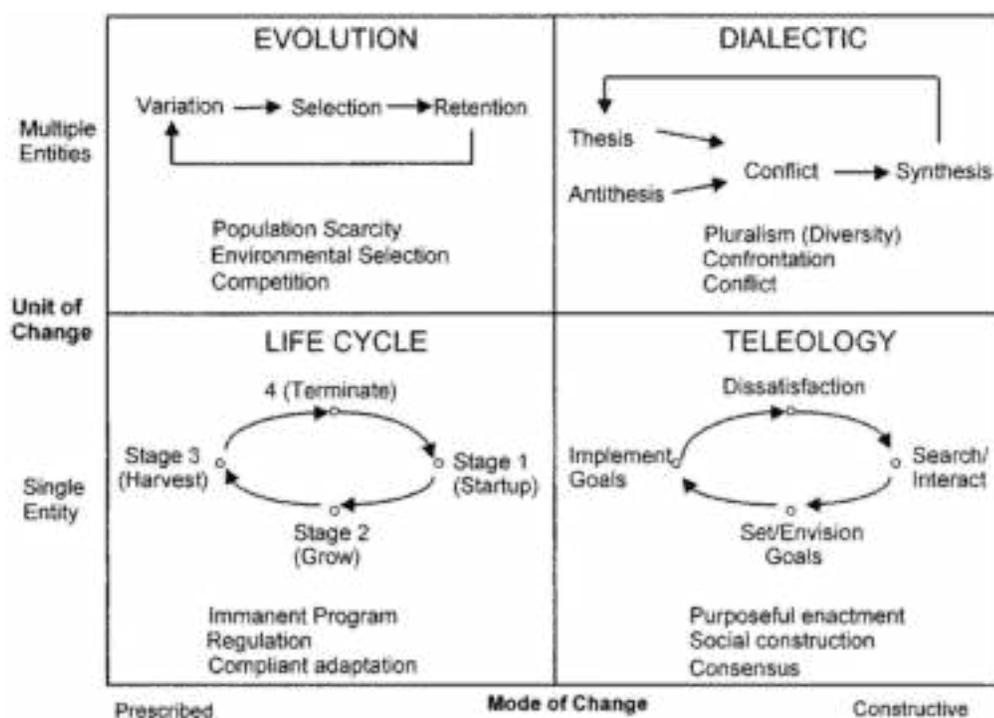
Para entender cómo las organizaciones cambian, estudiosos de la administración han prestado muchos conceptos, metáforas y teorías de otras disciplinas, lo que ha creado un pluralismo teórico que ha descubierto nuevas formas de explicar el cambio organizacional y sus procesos de desarrollo. Sin embargo, la diversidad de teorías y conceptos tomados de diferentes disciplinas a menudo alienta que se compartan perspectivas que no se enriquecen mutuamente y producen líneas aisladas de investigación (Gioia y Pitre, 1990).

Van de Ven y Poole (1988) sostienen que la integración es posible si las diferentes perspectivas proporcionan imágenes alternativas de los mismos procesos de organización, sin anularse entre sí. Esto se puede lograr mediante la identificación de

los puntos de vista desde los que se aplica cada teoría y las circunstancias en las que estas teorías están relacionadas entre sí. Este enfoque preserva la autenticidad de distintas teorías, y al mismo tiempo permite un poder explicativo de los procesos de cambio.

Van de Ven y Poole (1995), definieron cuatro teorías relativamente simples que sirven como tipos ideales para la explicación del cambio y procesos de innovación. La figura 1.1 define los cambios en términos de mecanismos que lo provocan:

Figura 1.1 Teorías de Proceso de Cambio y Desarrollo Organizacional



Fuente: Van de Ven y Poole (1995).

Un modelo de ciclo de vida representa el proceso de cambio en una entidad como el progreso a través de una secuencia necesaria de etapas o fases. El contenido específico de estas etapas o fases está prescrito y regulado por un organismo institucional, programa natural o lógico configurado en el comienzo del ciclo.

Un modelo teleológico ve el desarrollo como un ciclo de formulación de objetivos, implementación, evaluación y modificación de acciones u objetivos en base a lo

aprendido o previsto por la entidad. Esta secuencia emerge a través de la promulgación intencional o construcción social de un estado final previsto entre las personas dentro de la entidad. Una vez que una entidad alcanza su objetivo, esto no quiere decir que se mantiene en equilibrio permanente. Las metas son socialmente reconstruidas y promulgadas sobre la base de acciones pasadas. Las influencias en el entorno exterior o dentro de la propia entidad pueden crear inestabilidades que empujan hacia un nuevo cambio.

El modelo dialéctico de conflicto de desarrollo emerge entre entidades que defienden una oposición tesis y antítesis que colisionan para producir una síntesis, que con el tiempo se convierte en la tesis para el siguiente ciclo de una progresión dialéctica. Enfrentamiento y conflicto entre oponentes las entidades generan este ciclo dialéctico.

Un modelo evolutivo de desarrollo consiste en una secuencia repetitiva de variación, selección, y eventos de retención entre las entidades en una designada población. Este ciclo evolutivo es generado por la competencia por el medio ambiente escaso recursos entre entidades que habitan una población.

Las cuatro teorías se pueden distinguir a lo largo de dos dimensiones, si el cambio en cuestión se basa en las acciones de una sola entidad o entidades múltiples. Los mecanismos generativos de las cuatro teorías de proceso también difieren en términos de una segunda dimensión con respecto a si la secuencia de los eventos de cambio se prescribe a priori, o si se construye la progresión y emerge mientras el proceso de cambio se desarrolla.

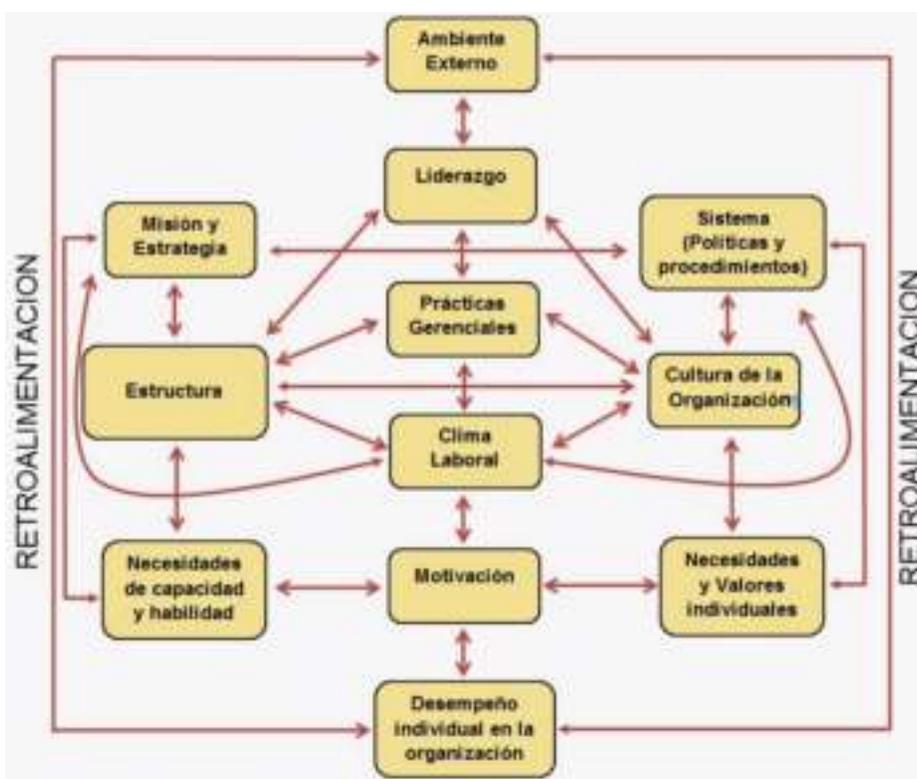
Para efectos de este trabajo se tomará como referencia la teoría teleológica para analizar a la organización y proponer un cambio. La teleología permite inherentemente la creatividad, porque la entidad, que consta de un individuo o grupo, tiene la libertad de adoptar cualquier objetivo que desee (Van de Ven y Poole, 1995).

El Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional, también conocido como el Modelo de Burke y Litwin, sugiere interconexiones que plantean como se ve afectado el desempeño por factores internos y externos. Tiene sus orígenes en los estudios de clima organizacional y ofrece un marco de referencia para evaluar

dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra como estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño.

El modelo causal enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. Este modelo no solo examina como se enlazan entre sí diferentes dimensiones; también analiza como el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización. El modelo se concentra en proporcionar una guía para tanto el diagnóstico organizacional como para el cambio organizacional planificado y gestionado, mismo que muestra con claridad relaciones de causa y efecto. En la figura 1.2 se muestra dicho modelo.

Figura 1.2 Modelo Causal de Burke-Litwin



Fuente: Burke (2018).

El modelo gira alrededor de doce dimensiones organizacionales:

1. Ambiente externo

2. Misión y estrategia
3. Liderazgo
4. Cultura de la organización
5. Estructura
6. Prácticas gerenciales
7. Sistema (políticas y procedimientos)
8. Clima laboral
9. Necesidades de capacidad y habilidad
10. Necesidades y valores individuales
11. Motivación
12. Desempeño individual en la organización

Las doce dimensiones representan las elecciones de Burke y Litwin (1992), sobre los aspectos fundamentales para la comprensión y el análisis de la organización, las flechas que conectan los recuadros y van en ambas direcciones significan el principio de sistema abierto de efecto múltiple. El modelo predice la causa, por lo que algunas direcciones son más importantes que otras cuando se trata de planificar e implementar cambios organizativos exitosos. También distingue entre dinámicas transformacionales y transaccionales a nivel organizacional.

Mostrar el modelo de la manera en que se presentó anteriormente, significa hacer una declaración sobre el cambio organizacional. El cambio organizacional especialmente, y la revisión de la estrategia de negocio de la empresa, se deriva más del impacto ambiental que de cualquier otro factor. Además, en el cambio organizacional a gran escala o total, la misión, la estrategia, el liderazgo y la cultura tienen más peso que la estructura, las prácticas de gestión y los sistemas; es decir, que los líderes de la organización comuniquen la nueva estrategia no es suficiente para lograr un cambio efectivo. La cultura también debe ser planificada y alineada con la estrategia y el comportamiento del líder (Burke, 2018).

Estas variables tienen más peso, porque los cambios en ellas (por ejemplo, la misión de la organización) afectan a todo el sistema. Por otra parte, la modificación de la

estructura puede afectar o no a todo el sistema. Depende de en qué parte de la organización pueda ocurrir un cambio estructural.

1.4 El Medio Ambiente de la Organización y su Estructura

1.4.1 Modelo de Contingencia Estructural

Lawrence y Lorsch (1967 en Lucas y García 2002), sentaron las bases de la teoría de contingencia aportando una sistematización apta para su aplicación en la gestión de empresas, de acuerdo con ellos, no existe una estructura organizativa idónea única, sino que las estructuras organizativas son herramientas que van cambiando según las distintas condiciones tanto del entorno como de la evolución de las capacidades y del desarrollo de las características internas de la organización.

Desarrollaron esta idea, profundizando en el estudio de las variables de contingencia del entorno y en los parámetros de diseño organizacional, prestando especial atención a la influencia del factor humano sobre el planteamiento estratégico de la organización, es decir, cómo influyen en la estrategia de la empresa la relación recíproca entre individuo y organización, el tratamiento de las diversas necesidades de los miembros, la orientación de objetivos y las relaciones interpersonales. De esta forma, los autores proporcionaron dos directrices básicas a la teoría de la contingencia como elementos de análisis empresarial: por un lado señalan la importancia de advertir la influencia del entorno en la estructura organizativa según su nivel de complejidad y predictibilidad y por otro lado, aconsejan estudiar la coherencia interna y la capacidad de resolución de problemas de ajuste de cada organización. El comportamiento de cualquier director puede ser determinado no sólo por sus necesidades y motivaciones personales, sino también por la forma en que su personalidad interactúa con las de sus colegas. Además, esta relación entre los miembros de la organización también está influida por la naturaleza de la tarea a realizar, por las relaciones formales, las recompensas y controles, y por las ideas existentes dentro de la organización acerca de cuál debe ser el comportamiento correcto de cada uno de sus miembros Lawrence y Lorsch (1967 en Lucas y García 2002).

Asimismo, la diferenciación de tareas y la relación entre departamentos depende de las circunstancias concretas del entorno en que se encuentra la organización. Las variables más importantes con relación al entorno son su complejidad y su variabilidad. La complejidad se refiere al número de agentes y aspectos sociales que tienen relación de influencia con la organización. La variabilidad es el ritmo de cambio observable en los agentes y aspectos sociales que forman parte del entorno específico y genérico de una empresa. Cuanto mayor sea la complejidad y el ritmo de cambio del entorno de una empresa, más difícil será predecir qué va a ocurrir en el futuro próximo. Cuanto menor sea el ritmo de cambio y el número de agentes implicados en el entorno, más previsible será su futuro próximo.

Los entornos muy inciertos obligan a la empresa a que esté preparada para cualquier sorpresa por parte de sus clientes, proveedores, mercados financieros, diversos grupos de interés, etc. También exigen gran flexibilidad organizativa a las empresas. Puede ser necesario cambiar repentinamente y rápidamente muchas cosas para no perder las innovaciones en tecnología, los nuevos valores culturales o la nueva moda. A su vez, los entornos estables permiten a la organización desentenderse de su entorno y concentrarse en afinar la eficiencia de sus modos tradicionales de operar Lawrence y Lorsch (1967 en Lucas y García 2002).

En la figura 1.3 se muestra gráficamente lo explicado anteriormente.

Figura 1.3 Incertidumbre del Entorno de la Organización



Fuente: Lawrence y Lorsch (1967 en Lucas y García 2002).

La figura 1.4 muestra las características detalladas de los tipos de estructuras organizativas, según la incertidumbre del entorno en el que actúan. Los dos tipos son: estructuras mecánicas y estructuras orgánicas.

Figura 1.4 Estructuras Organizativas Mecánicas y Orgánicas

| Descripción | Estructuras mecánicas | Estructuras orgánicas |
|----------------------------------|--|---|
| <i>Roles, responsabilidades</i> | Especializados, claramente definidos | Difusos, flexibles, cambiantes |
| <i>Coordinación y control</i> | Supervisión jerárquica, roles, procedimientos estandarizados, planes detallados, evaluación frecuente de los resultados alcanzados | Consulta entre los que tienen relación con la tarea, objetivos difusos y cambiantes, planes flexibles, evaluación de resultados a largo plazo |
| <i>Comunicación</i> | Vertical | Multidireccional |
| Es más aconsejable cuando | | |
| <i>Entorno</i> | Previsible: poca incertidumbre | Alta incertidumbre |
| <i>Tecnología</i> | Rutinaria. Bien entendida y estandarizada | No rutinaria. No bien entendida y diseñada para cada problema |
| <i>Criterios de efectividad</i> | Eficiencia. Operaciones y resultados estandarizados | Creatividad e innovación. Desarrollo de recursos humanos |

Fuente: Lawrence y Lorsch (1967 en Lucas y García 2002).

Scott y Davis (2007) mencionan que con el tiempo, la teoría de contingencia se ha vuelto muy elaborada, en parte a medida que los analistas descubren más y más factores sobre los cuales el diseño de las organizaciones es o debería ser contingente.

Lawrence y Lorsch (1967 en Lucas y García 2002), proporcionan una lista parcial de factores que uno u otro teórico ha considerado importante, estos factores incluyen tamaño o escala, tecnología, geografía, incertidumbre, predisposiciones individuales de los participantes, dependencia de recursos, diferencias nacionales o culturales, alcance y ciclo de vida organizacional. Tal elaboración de las condiciones de las cuales depende el diseño estructural indica tanto los intereses más amplios de los académicos como la soltura de muchas versiones de la teoría de la contingencia. A pesar de, o tal vez, debido a esta expansión de preocupaciones, la teoría de contingencia sigue siendo "el enfoque dominante para el diseño de la organización", así como el enfoque teórico contemporáneo más ampliamente utilizado para el estudio de las organizaciones.

1.4.2 Concepto de Estructura Organizacional

En palabras de Mintzberg (1981), la estructura de una organización es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas.

Lucas y García (2002), se refieren al concepto de estructura en las organizaciones como el conjunto de relaciones que se establecen entre las cosas (estructura física) y las personas que la componen (estructura social). La estructura social de las organizaciones surge como consecuencia de la puesta en práctica de tres decisiones básicas: la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y los procedimientos de coordinación consiguientes.

Barone (2009), entiende por estructuras organizacionales, los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado. Considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización.

Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjuntos de actividades, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones busca mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, a menudo, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos. Los límites entre departamentos, así como entre organizaciones, se vuelven cada vez más flexibles y difusos conforme las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno (Daft, 2011).

Según Daft (2011), la estructura organizacional es cambiante, depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estrategia que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación. Si la estrategia es cambiante en una organización, la estructura necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que ésta le requiera. Desde una perspectiva sistémica, la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto.

Las empresas son dinámicas, van creciendo y alcanzando el éxito, debido a las estrategias que van adoptando frente a sus competidores y a su entorno, mediante los procesos y funciones que el personal de la organización cumpla y se empodere de los procedimientos le permitirán alcanzar los objetivos y metas planteadas. La estructura en una organización debe dividirse de forma vertical y horizontal para cumplir con las actividades de la organización y que puedan alcanzar sus metas.

Existen estructuras que son centralizadas, es decir, que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Este concepto únicamente incluye la autoridad formal, como el derecho inherente en la posición. Si la administración superior ejerce control sobre todas las decisiones clave de la organización sin ninguna aportación del personal de los niveles inferiores, se dice que esta organización está centralizada, por el contrario, mientras más aporta o participa dicho personal existe

mayor descentralización. Por el contrario, la delegación permite el trabajo de equipo y mantiene la motivación en el recurso humano, que son factores importantes en el crecimiento personal y empresarial; la delegación tiene en cuenta las capacidades y valores de cada trabajador y apunta a esto para conseguir los resultados esperados. De esta manera, una adecuada delegación a personas comprometidas puede funcionar como un factor de autoridad y responsabilidad que haga el trabajo de cada individuo más atractivo para ser desempeñado placentera y eficazmente (Daft, 2011).

De acuerdo con Daft (2011), la estructura organizacional se define en tres componentes:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Estos tres elementos estructurales pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. Los dos primeros elementos constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al patrón de interacciones que existe entre las personas que trabajan en la organización.

Como menciona Daft (2011), la estructura de la organización está reflejada en el organigrama. No es posible ver la estructura interna de una organización en la forma en que se podrían ver sus herramientas de manufactura, oficinas o productos. También se puede observar a los empleados ocuparse de sus deberes, realizar diferentes tareas y trabajar en distintos lugares, pero la única forma de conocer en realidad la configuración básica de toda esta actividad es a través del organigrama. Ya que este es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización. El organigrama puede ser bastante útil para entender

cómo funciona una empresa, ya que muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

Para determinar una estructura, es fundamental comprender que cada empresa es distinta una de la otra, por lo que es necesario que la estructura organizacional se enfoque en sus necesidades dependiendo del tamaño, la edad de la organización, el entorno y la dinámica que maneje para que pueda responder a sus metas y resultados.

Es importante señalar que, en el siglo XXI las estructuras organizacionales son más planas, los procesos y funciones fluye de manera dinámica y donde hay empoderamiento, independencia y desarrollo de los empleados. Frente a estos nuevos retos y exigencias, Daft (2011) señala las claves que hay que considerar para el diseño de la estructura organizacional como:

- Organización sin fronteras: se refiere a facilitar las relaciones internas y que se genere una red de integración con proveedores, clientes, distribuidores y competidores, con la finalidad de brindar un servicio de calidad.
- Estructuras más planas: significa la eliminación de jerarquías de alto nivel “menos cantidad en gerentes y jefes” pero esto implica que los empleados fomenten autodisciplina, responsabilidad, valores, ética y capacitación para empoderarse de sus procesos y funciones.
- Se enriquece la tarea: se refiere cuando las personas aplican sus conocimientos con la libertad y la responsabilidad de realizar sus actividades, los resultados de esas tareas son satisfactorias cumpliendo las reglas y procedimientos establecidos.
- Formas fluidas y transitorias: el diseño estructural debe ser transitorio según la necesidad de la organización, nunca debe ser rígido y debe estar siempre flexible a los cambios del entorno.

1.4.3 Dimensiones y Parámetros del Diseño Organizacional

Las organizaciones dan forma a nuestra vida y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de

manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas (Daft, 2011).

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales, como se muestra en la figura 1.5.

Figura 1.5 Dimensiones y Parámetros del Diseño Organizacional



Fuente: Richard 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 caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización (Daft, 2011).

Dimensiones estructurales

1. La *formalización* se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas, estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización; es probable que una pequeña empresa familiar prácticamente no tenga reglas escritas o se considere informal.
2. La *especialización* es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas, si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la *división del trabajo*.
3. La *jerarquía de la autoridad* describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía 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, cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.
4. La *centralización* se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada, cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.
5. El *profesionalismo* es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización, se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.
6. Las *razones de personal* se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos, incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de

empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

Dimensiones contextuales

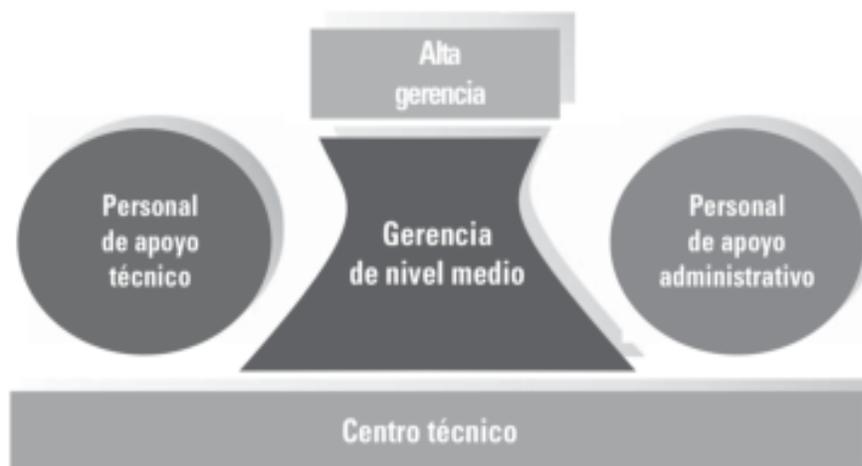
1. El *tamaño* para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados.
2. La *tecnología organizacional* se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente 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 los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.
4. Las *metas y la estrategia* de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.
5. La *cultura* de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes 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. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Las once dimensiones contextuales y estructurales analizadas son dependientes entre sí. El punto central de entender las dimensiones estructurales y contextuales es diseñar la organización de manera que logre un desempeño y una efectividad altos. Los administradores ajustan las dimensiones estructurales y contextuales para transformar de manera más eficiente y eficaz los insumos en productos y ofrecer valor (Daft, 2011).

1.4.4 Formas Básicas de Organización

Un marco de trabajo propuesto por Mintzberg (1981 en Daft 2011), sugiere que toda organización tiene cinco partes. Estas partes, mostradas en la figura 1.6, incluyen el centro técnico, la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo.

Figura 1.6 Las cinco partes básicas de una Organización



Fuente: Mintzberg (1981 en Daft 2011).

El *centro técnico* incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera en realidad los productos y servicios de la organización. Aquí es donde tiene lugar la transformación primaria de insumos y productos.

La función de *apoyo técnico* ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados de apoyo técnico como ingenieros, investigadores y profesionales en tecnología de información revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades

y desarrollos tecnológicos. El apoyo técnico es responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse.

La función de *apoyo administrativo* es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos. Comprende las actividades de recursos humanos, como reclutamiento y contratación, establecimiento de compensaciones y prestaciones, y capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como limpieza de edificios y servicio y reparación de máquinas.

La administración es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La *alta gerencia o del nivel alto* proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. La *gerencia de nivel medio* es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, las gerencias de nivel medio son responsables de mediar entre la gerencia del nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía Mintzberg (1981 en Daft 2011).

En las organizaciones las cinco partes están interrelacionadas y, a menudo, cubren más de una función. Por ejemplo, los administradores coordinan y dirigen partes de la organización, pero es probable que también participen en el apoyo técnico y administrativo.

En respuesta a mayores cantidades de complejidad de tareas, incertidumbre e interdependencia, es probable que las formas organizativas exhiban una diferenciación y flexibilidad estructural cada vez mayores. Los analistas de contingencia y diseño han identificado una serie de formas organizativas básicas que representan acuerdos estructurales capaces de hacer frente a las crecientes demandas de procesamiento de información (Burton y Obel, 2004; Mintzberg, 1979; Nadler y Tushman, 1988; citados por Scott y Davis 2007).

Las etiquetas varían, pero existe un consenso considerable sobre la importancia de las siguientes formas:

1. Estructura simple: asociada con organizaciones pequeñas, que implica una división mínima del trabajo y la administración mediante la supervisión directa.
2. Burocracia: caracterizada por tareas altamente rutinarias, altos niveles de formalización y autoridad centralizada.
3. Funcional o unitario: basado en la departamentalización en torno a diversas actividades especializadas que contribuyen a los objetivos generales, incluidos los departamentos de "línea", que participan en actividades directamente relacionadas con la producción o distribución de bienes o servicios, y los departamentos de personal, que participan en asuntos de apoyo como contabilidad y finanzas o personal.
4. Multidivisional: basado en agrupaciones por productos o mercados superpuestos en formas funcionales. Las unidades divisionales operan de una manera relativamente autónoma entre sí, y cada una contiene departamentos típicamente organizados a lo largo de líneas funcionales. Un nivel "corporativo" superior supervisa el desempeño de la división y asigna los recursos en consecuencia.
5. Matriz: una forma dual jerárquica que organiza el trabajo simultáneamente según criterios funcionales y de proyecto. Los trabajadores asociados con diversos departamentos funcionales se asignan regularmente a los equipos de proyectos organizados para producir productos o servicios particulares.
6. Estructuras de adhocracia: caracterizadas por una baja formalización y centralización, que dependen en gran medida de individuos altamente capacitados, independientes y autoorganizados que entran y salen de los equipos del proyecto.
7. Estructuras de red: que permiten la integración de actividades a través de límites formales, tanto dentro como a través de organizaciones.

Estas formas de organización o arquetipos cruzan una línea divisoria importante: la distinción entre modos de organización unificados y más multiplex. Las tres primeras formas (simple, burocracia y funcional), suponen singularidad de propósito y unidad de mando. Las últimas formas (divisional, matriz, adhocracias y redes) se acomodan a múltiples objetivos y autoridad dividida (Scott y Davis, 2007).

1.5 Clima Organizacional y Cultura

1.5.1 Clima Organizacional

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia,

percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

Rodríguez (1999) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como se puede observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, se puede decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

1.5.2 Cultura Organizacional

Existen manifestaciones internas de la cultura organizacional, dentro de las cuales se encuentran, según lo planteado por Schein (1988), el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión” (p. 79). Aspectos que facilitan a las entidades anticipar y adoptar los cambios que le plantea el entorno para mejorar su servicio y satisfacer con calidad las demandas que le impone la sociedad. Justamente es como se pretende comprender, identificar y reconocer el nivel en el que se encuentra la cultura organizacional de estas instituciones de acuerdo a lo planteado por Schein en 1988.

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008).

Schein, en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tiene el concepto de cultura, la define entonces como “... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (Schein, 1988, p. 24), este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos

en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización.

Según Schein (1988) en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones, son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En 1988, Schein los conceptualiza como niveles de cultura, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

- “El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.
- El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.
- El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Schein, 1988, pp. 30-32)”.

Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales (Schein, 1992, citado por Soria, 2008, p.26). Además, permite la integración interna en el

afianzamiento de sus procesos de adaptación, para funcionar como un sistema social. Frente a esta función, Schein (1988), plantea que deben existir cuestiones internas que toda empresa debe desarrollar: “Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidad amistad y amor, relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son. Ideología y religión” (Schein, 1988, p. 79).

Con todo esto, es importante tener en cuenta que si bien las grandes potencias económicas en el mundo están incluidas por su contexto, existen elementos dentro de cada organización que las hacen más eficaces que otras y es allí donde el aporte individual y las relaciones de los miembros de una compañía influyen en esta.

1.6 Conclusión

El cambio es un fenómeno que involucra diferencias en cómo una organización funciona, quiénes son sus miembros y líderes, qué forma adopta, y cómo asigna los recursos. La capacidad de cambio de una organización es crucial para su sobrevivencia y desarrollo, por lo que aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales serán las que tengan mayor oportunidad de permanecer. Las organizaciones deben ser flexibles y estar atentas a los cambios inesperados que se puedan originar, ya sea por la competencia o el entorno económico y social, por eso es importante monitorear esos posibles cambios.

Las organizaciones se caracterizan por sus cuatro niveles de análisis. El ser humano o individuo es el primer nivel, el grupo o departamento son el segundo nivel, la organización el tercer nivel y las organizaciones en su conjunto (entorno) cuarto nivel.

La teoría de la contingencia indica que no hay una forma genérica más correcta de administrar una organización, sino que dependerá de los factores externos e internos del entorno en donde se desarrolla; el éxito depende de cómo el líder administre la empresa según las variables contingentes en las que se desenvuelva su organización.

Mientras exista un mayor ritmo de cambio, más alta será la incertidumbre y mientras más bajo sea el ritmo de cambio, menor será la incertidumbre que se genera en la organización. La relación entre la organización y su entorno inmediato es únicamente de carácter adaptativo; de ello se desprende que el modelo óptimo de organización está sujeto al entorno con el que se relaciona.

En toda organización debe existir una estructura organizacional que permita una adecuada distribución de los recursos, tales como: recursos humanos, materiales, financieros e informativos. La interrelación de estos recursos es decisiva en la formación de toda institución u organización. Dicha estructura debe cumplir con dos cometidos para la organización: debe proporcionar una estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinación y los grupos, asimismo, debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente.

La estructura se refleja en el organigrama, un organigrama no sólo son muchas líneas y cuadros en un papel; el objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento. Se trata de una guía para procurar que las personas trabajen en conjunto, pero la gerencia debe implementar la estructura y ejecutarla.

Vincular la organización en un todo coherente requiere del uso de sistemas de información e instrumentos de vinculación además del organigrama. La estructura organizacional se puede diseñar para ofrecer los vínculos de información vertical y horizontal basados en el procesamiento de información requerido para cumplir con la meta general de la organización. Los gerentes pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, con énfasis en los vínculos verticales, como jerarquía, reglas y planes y sistemas de información formales o hacia una organización contemporánea diseñada para el aprendizaje y la adaptación, que resalta en la comunicación horizontal y la coordinación. Los gerentes buscan encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal.

El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO

El presente capítulo incluye una descripción de la empresa objeto de estudio, la cual es una empresa dedicada a la comercialización de equipos de ultrasonido de la marca General Electric y al servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos médicos de hospitales privados y del sector público. Se abordan diversos aspectos de la misma como su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto o ambiente.

2.1 Ambiente Externo de la Empresa

De acuerdo con Scott y Davis (2007), cada organización existe en un entorno físico, tecnológico, cultural y social específico al que debe adaptarse. Ninguna organización es autosuficiente; todos dependen para la supervivencia, de los tipos de relaciones que establecen con los sistemas más grandes de los que forman parte. Los entornos son todos aquellos elementos significativos fuera de la organización que influyen en su capacidad para sobrevivir y lograr sus fines. El entorno puede verse como un almacén de recursos, así como una fuente de oportunidades y limitaciones, demandas y amenazas. Incluye a los clientes a los que atiende la organización y los proveedores de recursos que necesita para hacerlo.

Dichos autores, consideran desde la perspectiva de una organización, que el mundo exterior se compone principalmente de otras organizaciones. Un negocio típico podría competir con otras organizaciones en la misma industria, comprar insumos de proveedores, vender productos de distribuidores o, recibir financiamiento de bancos o inversores institucionales y asociarse con empresas vecinas para apoyar al sector local.

Una tarea principal que enfrentan las organizaciones es administrar sus relaciones con otras organizaciones. En primer lugar, las organizaciones se enfrentan al problema de qué tareas hacer dentro de sus propios límites y cuáles dejar a proveedores externos. Los analistas de costos de transacción describen esto como la pregunta de ¿hacer o comprar?, y argumentan que la comprensión de esta elección es esencial para entender por qué hay empresas en general y cómo deben verse en función de la manera en que lo hacen (Scott y Davis, 2007).

Un segundo problema al que se enfrentan las organizaciones es cómo gestionar las relaciones con las organizaciones que permanecen fuera de sus fronteras. La teoría de dependencia de recursos describe las tácticas que usan las organizaciones para manejar esta interdependencia, desde desarrollar y mantener alternativas, hasta cooptar representantes de grupos externos colocándolos en posiciones de poder, para formar empresas conjuntas y alianzas, para poner en común su influencia a través de asociaciones, a una fusión directa con la intención de llevar las dependencias problemáticas dentro de los límites de la organización (Scott y Davis, 2007).

Citando a Fernández (2005), las variables del entorno que actúan sobre la empresa son múltiples y en bastantes ocasiones difíciles de prever. Dado que los altos mandos toman decisiones en su actividad normal que influyen sobre el futuro de la empresa, deben procurar comprender lo mejor posible los factores más influyentes y su evolución.

2.1.1 Entorno Económico

Según el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM 2018), el desarrollo económico de los países depende de diversos factores, como un marco jurídico estable, los acuerdos comerciales y de cooperación económica que firme con otros países, la facilidad para emprender negocios, así como de un entorno empresarial sólido, competitivo e innovador que facilite y fortalezca la actividad económica. En los países en vías de desarrollo como México, es importante crear un ecosistema robusto, que se caracterice por incorporar a todo tipo de empresa a las cadenas de valor, a la vez que estas sean capaces de satisfacer la demanda de sus clientes y competir a nivel internacional.

Según la Secretaría de Economía, en México, el PIB a nivel nacional se encuentra conformado por tres diferentes ramas de actividades económicas: a) el sector primario que incluye actividades como agricultura, ganadería y minería; b) el sector secundario que se caracteriza por el uso de maquinaria y de procesos automatizados; y c) el sector terciario o de comercio y servicios. De acuerdo con dicha clasificación, la organización SIYS Medical pertenece al sector terciario, que es el sector que se dedica a las

actividades económicas de distribución y consumo de bienes que buscan satisfacer las necesidades de las personas a través de diversos servicios.

El sector terciario es uno de los más importantes sectores económicos de México, ya que ha ido en incremento de su rendimiento desde el 2006 y por más de 10 años ha reportado para México más del 60% del PIB anual. Se prevé que para el 2019 los sectores comercio, servicios y turismo de México crezcan entre 4.5 y 5.5%, con lo cual superarían al incremento estimado para la economía nacional por el gobierno federal, de entre 1.5% y 2.5%. Esos segmentos económicos del sector terciario en México tuvieron en el 2018 un dinamismo importante, ya que su crecimiento fluctuó entre 4 y 5% por ciento, por encima de la economía nacional, que se incrementó en 2.3 por ciento (El Economista, 2019).

Gráfica 2.1 Unidades Económicas y Personal Ocupado según Actividad Económica de México al año 2013.



Fuente: INEGI Censos económicos 2014.

La gráfica 2.1 muestra que el comercio, los servicios privados no financieros y las manufacturas concentran 98.0% de las unidades económicas y 88.9% del personal ocupado total en México (INEGI, 2014).

El comercio cuenta con 48.3% del total de las unidades económicas, de las cuales 45.2% corresponden al comercio al por menor y 3.1% al comercio al por mayor. En cuanto al personal ocupado, los servicios privados no financieros, el comercio y las manufacturas cuentan con la más alta participación: 35.8%, 29.6% y 23.5%, respectivamente (INEGI, 2014).

Las manufacturas mantienen su posición como el principal generador de valor agregado, servicios no financieros y comercio mantienen su posición como principales generadores de empleo, como se puede observar en la tabla 2.1 (INEGI, 2014).

Tabla 2.1 Estructura y Concentración Económica de México

| Actividad económica | Estructura porcentual | | | |
|--|-----------------------|------|----------------|------|
| | Personal ocupado | | Valor agregado | |
| | 2008 | 2013 | 2008 | 2013 |
| Manufacturas | 23.2 | 23.5 | 29.3 | 29.0 |
| Servicios privados no financieros | 34.1 | 35.8 | 17.4 | 19.6 |
| Minería | 0.7 | 0.8 | 20.9 | 16.8 |
| Comercio | 30.5 | 29.6 | 12.4 | 15.5 |
| Servicios financieros y de seguros | 2.4 | 2.2 | 8.3 | 9.5 |
| Electricidad y suministro de agua y de gas | 1.2 | 1.0 | 5.2 | 4.3 |
| Transportes, correos y almacenamiento | 3.6 | 3.6 | 3.7 | 3.2 |
| Construcción | 3.5 | 2.6 | 2.4 | 1.8 |
| Pesca y acuicultura | 0.9 | 0.9 | 0.2 | 0.2 |

Fuente: INEGI Censos económicos 2014.

Con base en datos obtenidos del INEGI (2018), en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018, la actividad económica o giro de SIYS Medical es el comercio al por mayor de mobiliario, equipo e instrumental médico y de laboratorio, y el código asignado para dicha actividad económica es 435313. Dicho código se deriva de la siguiente clasificación:

- El sector es el grupo 43, que es el comercio al por mayor.
- El subsector es el grupo 435, denominado comercio al por mayor de maquinaria, equipo y mobiliario para actividades agropecuarias, industriales, de servicios y comerciales, y de otra maquinaria y equipo de uso general.
- La rama es la clave 4353 y se llama comercio al por mayor de maquinaria y equipo para los servicios y para actividades comerciales.
- La subrama es la clave 43531 y se denomina comercio al por mayor de maquinaria y equipo para los servicios y para actividades comerciales.
- La clase de actividad correspondiente a la clave 435313 denominada comercio al por mayor de mobiliario, equipo e instrumental médico y de laboratorio.

En Yucatán, según información presentada por el INEGI (2019), en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), existen 110 establecimientos económicos pertenecientes a dicha clasificación, entre las que destacan:

- Emot Ingeniería, S.A. de C.V.
- Artículos Médicos y Equipos del Sureste, S.A. de C.V.
- Biomédica Sinapsis, S. de R.L. de C.V.
- Distribuidora Médica Peninsular, S. de R.L. de C.V.
- Equipo General Médica, S.A. de C.V.
- Equipos Médicos Peninsulares, S. de R.L. de C.V.
- Equipos y Materiales Médicos de Yucatán, S.A. de C.V.
- Importadora Biomédica, S.A. de C.V.
- Industria Electrónica Médica, S.A. de C.V.
- Inmedicen, S.A. de C.V.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Yucatán, en 2016 representó el 1.5% y ocupó el lugar 23, con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo una variación en valores constantes de 3.8%. Véase gráfica 2.2 (INEGI, 2016).

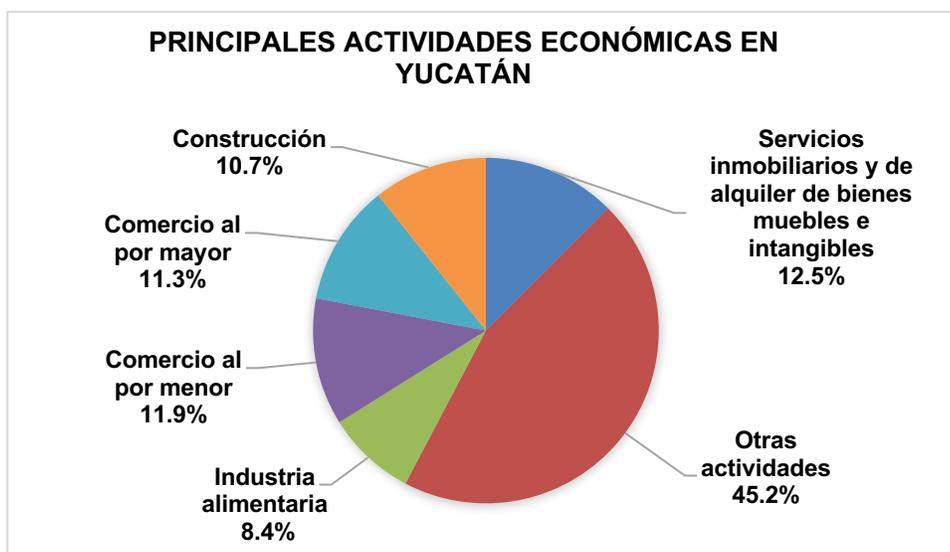
Gráfica 2.2 Producto Interno Bruto de Yucatán 2016



Fuente: Datos del INEGI del año 2016.

Entre las principales actividades económicas que se realizan en el estado de Yucatán se encuentran las siguientes: servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles (12.5%); comercio al por menor (11.9%); comercio al por mayor (11.3%); construcción (10.7%); y, industria alimentaria (8.4%). Juntas representan el 54.8% del PIB estatal. Véase gráfica 2.3 (INEGI, 2016).

Gráfica 2.3 Principales Actividades Económicas en Yucatán 2016



Fuente: Datos del INEGI del año 2016.

Según datos del INEGI (2016), 64 de cada 100 personas forman la población económicamente activa en Yucatán. De ellas, 61% son hombres y 39%, mujeres. 61% de las personas ocupadas trabaja en el comercio y los servicios; 28%, en la industria; y 11% en la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza. 36 de cada 100 personas son no económicamente activas.

De acuerdo con las cifras del INEGI (2016), 38,681 unidades económicas se dedican al comercio en Yucatán, lo que representa 39.3% del total de establecimientos del sector privado y paraestatal en la entidad. 128, 658 es el personal ocupado en esta actividad, lo que representa 31 de cada 100 personas ocupadas en la entidad.

De cada 100 pesos aportados a la economía yucateca, 65 son por las actividades comerciales y de servicios; 32 por las industriales; y 3 por la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (INEGI, 2016).

Pasando al entorno económico específico para la organización la cual es objeto de estudio, se tiene que un factor económico importante que marca la pauta para que pueda ofrecer precios competitivos en los equipos que comercializa, es la fluctuación del dólar o tipo de cambio; es decir, como los equipos están cotizados en dólares americanos, dependen totalmente del tipo de cambio y su conversión a moneda nacional el día que se pagan, para poder comprarlos a un precio bajo, y de esta manera poder ofertarlo a los clientes a un precio que no rebase los que ofrecen las otras empresas que venden distintas marcas de equipos de ultrasonido.

En diversas ocasiones, debido a la fluctuación hacia arriba que ha tenido en los últimos años el tipo de cambio del dólar, la organización ha perdido clientes importantes con los que estaban a punto de cerrar una venta, porque la competencia llegó con un precio más bajo o con un tipo de cambio menor al de SIYS Medical.

Respecto a los ingresos de SIYS Medical, se tiene que de un total del 100%, el 80% se obtiene con la comercialización de equipos de ultrasonido de la marca GE, un 15% proviene de los ingresos por pólizas o contratos de mantenimiento a equipos médicos, de los cuales el 10% es de clientes del ramo privado y el 5% de instituciones pertenecientes al gobierno; y el 5% restante corresponde a otros ingresos, esto es, de

la comercialización de consumibles y accesorios de las otras marcas que tiene en su catálogo de productos y servicios.

Clientes

Los principales clientes de SIYS Medical en el área de comercialización de equipos de ultrasonido de la marca General Electric son los ginecólogos y radiólogos que cuentan con un consultorio propio o son socios de alguna clínica del ramo privado; por mencionar algunos están el Centro de Especialidades Médicas, el Instituto Médico Panamericano conocido como Hospital CMA, el Hospital Galenia de Cancún, el Gabinete San Cristóbal, la Clínica Santa María, el Centro Médico Pensiones, Sanatorio y Clínica Campeche, CERACOM Centro de Diagnóstico Médico por Imagen, el Dr. Ricardo Erik Alejandro Ojeda Sosa, la Universidad Autónoma de Yucatán, los socios del Colegio de Radiología e Imagen de Yucatán, La Clínica Air, el Dr. David Morales, los Dres. Germán y Moisés Gijón; entre otros especialistas pertenecientes al sector privado y que radican en los estados de Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Chiapas, Veracruz, Tabasco y/o Oaxaca.

Para el área de mantenimiento a equipos médicos y de consumibles y accesorios de la línea de soporte de vida; algunos de sus clientes son el Instituto Mexicano del Seguro Social de los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado de Quintana Roo, el Hospital Regional de Alta Especialidad de la Península de Yucatán (HRAEPY), los Centros de Salud de los Servicios de Salud de Yucatán, el Hospital Materno Infantil, el Hospital General “Dr. Agustín O’horán” y los Servicios Estatales de Salud de Quintana Roo (SESA).

En general, cualquier médico con la especialidad de ginecología, ginecobstetricia o radiología general; recién egresado o con experiencia, con un gabinete de radiología o clínica ya establecido, o que quiera iniciar en un consultorio su carrera, se puede considerar un cliente potencial para SIYS Medical.

Un hospital que tiene a la mano los equipos médicos más importantes, permanece preparado para manejar cada caso que pasa por su puerta, con profesionalismo. Y es que un buen tratamiento médico en los hospitales consiste en proporcionar atención

completa. Esto no puede ser posible si los hospitales no poseen todos los equipos médicos adecuados y requeridos.

Proveedores

El proveedor principal de SIYS Medical, es la empresa GE Sistemas Médicos de México, S.A. de C.V., cuya sede se encuentra ubicada en la Ciudad de México y opera como el importador primario de los equipos de la marca General Electric que se comercializan en toda la República Mexicana. Dicha empresa, es la encargada de realizar la importación a México, de los diferentes modelos y gamas de equipos médicos que se fabrican por todas las empresas del grupo General Electric, en las diversas plantas productoras del mundo. GE a su vez, cuenta con varios distribuidores autorizados, los cuales están seccionados por zonas que abarcan la república mexicana completa. SIYS Medical es el distribuidor autorizado para los estados de Yucatán, Campeche, Quintana Roo, Chiapas, Veracruz, Tabasco y Oaxaca.

Gracias al reconocimiento que tiene la marca GE en el ramo médico, y a la labor de venta y distribución de SIYS Medical, se ha contribuido a lograr las metas trimestrales de venta que GE les marca como objetivo y el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos seis meses es considerable.

La organización también cuenta con otros proveedores para la línea de consumibles de soporte de vida y accesorios, por ejemplo: la empresa Kendall de México, S.A. de C.V. distribuidor autorizado de la marca Medtronic en México y ubicada en la Ciudad de México, su mezcla de producto incluye el área de soporte de vida, como ventiladores volumétricos, monitores de signos vitales, accesorios como tubos, cánulas, filtros, narices artificiales, sábanas de calor, catéteres, etc., para pacientes que se encuentran en terapia intensiva. La empresa Heisei Electromex, S.A. de C.V. establecida en la Ciudad de México, comercializa accesorios y consumibles como impresoras y tóners de grado médico, gel para ultrasonido, mandiles y collarines emplomados, equipos de rayos x, negatoscopios, colposcopios, monitores de signos vitales, etc. La empresa mayorista con sede en Mérida denominada Comercializadora de Valor Agregado, S.A. de C.V. es a la cual SIYS Medical le compra los reguladores de voltaje que sirven para conectar los equipos de ultrasonido a la corriente eléctrica.

Competencia

Hoy en día en la ciudad de Mérida, existen varias empresas dedicadas a la comercialización de equipos de ultrasonido de diversas marcas y a ofertar el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de diagnóstico médico; lo anterior debido al crecimiento que ha habido en los últimos años en el estado, con la construcción de varios hospitales de gama alta y de alta especialidad, varios centros de salud en comunidades del interior del estado y el fomento al turismo en la península de Yucatán, que hace que cada día esté mejor equipada en cuestión de servicios de atención médica, entre otros rubros.

Uno de los competidores directos de SIYS Medical, es la empresa Emot Ingeniería, S.A. de C.V. ubicada al poniente de la ciudad de Mérida, Yucatán y dedicada a la comercialización de equipos de ultrasonido de la marca Philips y al servicio de mantenimiento a equipos médicos y aires acondicionados. Se considera el competidor más importante, porque la marca que representa también tiene presencia en todo el país como la tiene General Electric, además de que ofrece tecnología similar, muchas veces a precios más accesibles. Esta empresa se encuentra en etapa de crecimiento (desarrollo), y se enfoca en la comercialización y mantenimiento a equipos médicos; un punto importante es que propicia la innovación, desarrollo y el emprendedurismo entre sus colaboradores, lo que la hace atractiva para los profesionales recién egresados que busquen desarrollarse tanto profesional como personalmente.

Existen otras empresas a nivel local, cuya actividad preponderante no es la comercialización de equipos de ultrasonido, sin embargo su enfoque y su clasificación sigue estando dentro del ramo de la salud, dichas empresas manejan otras líneas de productos y distribución; y su mercado meta es distinto, por lo tanto, se consideran competencia indirecta para SIYS, por lo que no representan un riesgo para ésta.

2.1.2 Entorno Sociocultural

Casi todos los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), México incluido; cuentan con una cobertura universal de salud para un conjunto básico de servicios, sin embargo, el desembolso directo por parte de los

hogares en México sigue siendo el más alto, por lo tanto obstaculiza el acceso a la atención médica (OCDE, 2017).

Pese a lo anterior, el sistema de salud de México ha progresado y algunos indicadores de resultados de salud han mejorado. Entre las medidas recientes se incluye un acuerdo nacional para universalizar los servicios de salud con el objetivo de asegurar paulatinamente la transferibilidad entre los proveedores, y consolidar la colaboración institucional para garantizar licitaciones y procedimientos de adquisiciones competitivos y transparentes. El IMSS ha seguido ampliando su programa PREVENIMSS, que incluye medidas preventivas de salud, vigilancia del estado de nutrición y la detección de enfermedades. No obstante, para muchas familias mexicanas, el sistema de salud no repercute en una mejor salud. Los indicadores de salud aún son preocupantes; como los de obesidad, diabetes y supervivencia después de un ataque cardíaco. Además, los desembolsos personales y los costos administrativos sugieren ineficiencias y un acceso desigual. En 2016, se suscribió el Acuerdo Nacional para la Universalización de los Servicios de Salud, con el objetivo de asegurar progresivamente la transferibilidad entre los proveedores, fue firmado por la Secretaría de Salud, ISSSTE, IMSS y tres estados. Se espera que en el futuro cercano se sumen más estados. Además, en los últimos años ha aumentado el número de acuerdos para el intercambio de servicios médicos entre las instituciones, de 7 en 2014 a 11 en 2015 (OCDE, 2017).

De acuerdo con cifras del INEGI (2016), en Yucatán 86 de cada 100 habitantes están afiliados a los servicios de salud, de ellos: el 48% pertenecen al Seguro Popular, el 45% al IMSS; y el 9% restante, a otras instituciones. De cada 100 usuarios de los servicios de salud: 38 acuden al IMSS; 36 a centros de salud y hospitales de la Secretaría de Salud; 13 a clínicas y hospitales del sector privado; y el resto, a otras instituciones.

En los últimos años se han orientado los esfuerzos del gobierno, tanto nacional como estatal; para la construcción y equipamiento de hospitales de alta especialidad y ofrecer y brindar un servicio de salud de calidad a toda la población, por ejemplo, en Mérida se cuenta con el Hospital Regional de Alta Especialidad de la Península de

Yucatán (HRAEPY), que es una institución de asistencia pública perteneciente a la Secretaría de Salud de México, que forma parte de la red de hospitales de alta especialidad que prestan salud pública en el territorio nacional; además existen también varios Centros de Salud ubicados en algunos municipios del interior del estado y están el Hospital Materno Infantil de Mérida, el Hospital O'horán y el Hospital de la Amistad Corea México.

Correspondientes al Instituto Mexicano del Seguro Social se cuenta con el Hospital Lic. Ignacio García Téllez, mejor conocido como la T1, que es uno de los más equipados en casi todas sus áreas y que cuenta con los mejores especialistas, está también el Hospital Juárez, las diversas unidades médicas repartidas por toda la ciudad y al interior del estado y las Unidades Médicas de Atención Ambulatoria (UMAA).

En el ramo privado el estado cuenta con el Hospital Star Médica, la Clínica de Mérida, el Centro Médico de las Américas, el Centro de Especialidades Médicas del Sureste, el Centro Médico Pensiones, la Clínica Santa María y la Clínica San Cristóbal, entre otras; cuyas áreas de hospitalización cuentan con habitaciones confortables que brindan a los pacientes un espacio idóneo para su atención médica y recuperación y con equipamiento de última tecnología. Próximamente, también se contará con el Hospital Faro del Mayab que estará ubicado en la zona norte de la ciudad y contará con once niveles.

Las clínicas y hospitales de Mérida tienen convenios con centros de salud a nivel internacional. La ciudad se hace cada vez más popular y eficiente para el público como principal destino de salud en el sureste de México, ya que no solamente brinda servicios de atención, sino también se realizan proyectos de investigación y seguimiento en diversas áreas médicas.

2.1.3 Entorno Tecnológico

El sistema de salud moderno se caracteriza por el uso de la tecnología médica. En forma general, la tecnología médica no solo está conformada por dispositivos y drogas, sino por los procedimientos médicos y quirúrgicos que permiten llevar a cabo diversos procesos de salud, y los sistemas de apoyo que son utilizados.

Actualmente la tecnología es un factor vital para el desarrollo y evolución de una sociedad con sed de perfeccionamiento; relativamente el aporte de la tecnología es esencial en todas las áreas, pero se hace imprescindible en lo que respecta a la medicina. Se considera que debe existir una interrelación entre medicina y tecnología, ya que el manejo de los equipos médicos de alta complejidad son parte de los avances tecnológicos que se han venido efectuando a través del tiempo (CENETEC, 2018).

La Secretaría de Economía reconoce que el desarrollo científico, la adopción y la innovación tecnológica constituyen una fuente importante de crecimiento económico, por lo que se ha buscado facilitar los procesos de investigación científica, adopción e innovación tecnológica para incrementar la productividad de la economía.

En el año 2014, a través del Programa de Estímulos a la Innovación (PEI), Conacyt apoyó 32 proyectos de desarrollo tecnológico en dispositivos médicos y farmacéuticos, cuya inversión total fue de 258 millones de pesos, de los cuales solamente 112 millones de pesos fueron de inversión pública otorgada a través de este recurso federal.

El gobernador del estado de Yucatán, Mauricio Vila Dosal, como parte de su labor como titular del poder ejecutivo del estado; se enfoca en promover la instalación en Yucatán de empresas de alta tecnología, tanto para conocer de primera mano avances que pueden mejorar el nivel de vida de los yucatecos, como para hablar de las ventajas que ofrece el estado como destino de inversión de compañías de ese sector.

2.1.4 Entorno Político-Legal

En México la normalización se plasma en las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) de carácter obligatorio, elaboradas por Dependencias del Gobierno Federal y las Normas Mexicanas (NMX) de ámbito primordialmente voluntario, promovidas por la Secretaría de Economía y el sector privado, a través de los Organismos Nacionales de Normalización.

Para demostrar que lo que se ha producido o comercializado es conforme a lo dispuesto por la propia norma que lo rige, se inicia el proceso de Evaluación de la Conformidad (que su vez contiene procedimientos de certificación, verificación, calibración, muestreo, pruebas, según sea el caso). Para el caso de la organización

de estudio, estos parámetros los cubre la empresa quien funge como el importador primario de los productos que comercializa y de la cual se hablará más adelante.

En México, los dispositivos médicos son regulados por la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), que es una dependencia federal (un órgano descentralizado) del gobierno de México, vinculada con el departamento de regulación y fomento sanitario de la Secretaría de Salud, responsable de la revisión, aprobación y monitoreo postventa de cualquier producto para el cuidado de la salud en México (COFEPRIS, 2019).

Según la COFEPRIS, los dispositivos médicos se clasifican de acuerdo con el riesgo que implica su uso, y pueden ser de Clase I, II y III.

- Clase I: Aquellos insumos conocidos en la práctica médica cuya seguridad y eficacia están comprobados y generalmente no se introducen al organismo.
- Clase II: Aquellos insumos conocidos en la práctica médica que generalmente se introducen al organismo, permaneciendo menos de treinta días.
- Clase III: Aquellos insumos recientemente aceptados en la práctica médica que se introducen al organismo y permanecen en él, por más de treinta días.

El registro sanitario de dispositivos médicos ha reportado 411 registros de productos hasta enero de 2016, de los cuales el 50.49% pertenecen a la Clase I, el 32.04% pertenecen a la Clase II y el 17.45% restante pertenece a dispositivos de Clase III. Siendo los dispositivos más pequeños y no invasivos los que más se registran, debido a que son más genéricos y aprueban menos regulaciones (COFEPRIS, 2019).

Para poder competir a nivel global, México es uno de los pocos países de Latinoamérica que ha logrado establecer una legislación lo suficientemente robusta para asegurarse de que su sistema de salud tenga acceso a las mismas tecnologías que se encuentra disponibles en otras partes del mundo. La mayoría de los dispositivos médicos que se venden en México son importados, principalmente de los EE. UU. y Canadá, a través de un trato preferencial en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) vigente.

Todos los dispositivos médicos que se enajenan en territorio nacional ya sean de origen extranjero o nacional, deben contar con un registro sanitario o, en su defecto, con un permiso previo de importación, cuando se trata de equipos usados.

Los legisladores a niveles local, estatal y federal por un lado pueden ofrecer incentivos o exenciones fiscales o arancelarias a las empresas, y por el otro pueden imponer normas que restrinjan o limiten sus transacciones comerciales. Las empresas, para mantener su equilibrio, deben trasladar esos impactos en costos a los precios de sus productos de manera que son los clientes los que terminan pagando precios más altos.

Es importante mencionar que todos los permisos, procedimientos y lineamientos legales que se deben cumplir para poder introducir a México los equipos médicos que comercializa SIYS Medical, no son parte de las responsabilidades de ésta, sino que la organización encargada de realizarlos es GE Sistemas Médicos de México, conocida como el importador primario; ya que todos los trámites como los permisos de importación, registros sanitarios, normas de calidad, certificados provenientes del país de origen, etc.; corren por cuenta de dicha empresa, y cuando son introducidos al almacén de la misma y vendidos a SIYS Medical y a los demás distribuidores de la marca, es porque ya cuentan con toda la documentación lista para poder comercializarlos.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, la organización caso de estudio, corresponde a una Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable debido a que está constituida entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece dicha ley. Lo cual quiere decir, que, para la cesión de partes sociales, así como para la admisión de nuevos socios, bastará el consentimiento de los socios que representen la mayoría del capital social, excepto cuando los estatutos dispongan una proporción mayor.

2.2 Antecedentes de la Empresa

SIYS Medical inicia sus operaciones desde el año 2014 bajo el régimen de persona física con actividad empresarial, a raíz de la inquietud de un joven técnico superior

universitario de emprender su propio negocio en el ramo del mantenimiento a equipo médico.

Al principio la organización ofrecía únicamente el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de diagnóstico por imagen como rayos x, ultrasonidos, mastógrafos y tomógrafos de los hospitales del sector público como el IMSS, el ISSSTE y las Secretarías de Salud de los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo; esto permitió que poco a poco fuera ganando participación en el mercado y expandiendo sus servicios a pequeños consultorios y hospitales del sector privado de esos mismos estados, gracias a las recomendaciones de los médicos especialistas quienes habían tenido la oportunidad de evaluar la calidad de sus servicios.

Con el paso de los años y después de lograr una cartera de clientes estable en los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo, el propietario y fundador decide llevar la empresa a un nuevo nivel de formalidad, estableciéndose como persona moral, logrando con esto la exclusividad en la distribución de equipos de ultrasonido de la marca Samsung Medison en el mes de marzo de 2016, es entonces cuando la organización adquiere la razón social actual, que por cuestiones de confidencialidad nombraremos como SIYS Medical.

En ese mismo año y con el apoyo de los contactos y la experiencia de uno de los tres socios que se integraron al constituir la sociedad; obtienen la representación para distribuir productos de la marca Medtronic en el área de cuidado de la salud y soporte de vida como lo son monitores de signos vitales, ventiladores volumétricos, tubos, cánulas y filtros, desfibriladores, entre otros.

A partir del mes de diciembre del año 2017, gracias al trabajo constante, a los resultados obtenidos el año anterior y a las recomendaciones de los doctores pertenecientes a la sociedad de radiología e imagen de los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo; SIYS Medical logra la representación de una de las marcas más reconocidas a nivel internacional para una de sus líneas de producto del ramo de ultrasonido, siendo esta General Electric en su subdivisión de GE Ultrasound, en ese año deja de distribuir la marca Samsung y amplía su zona de cobertura de ventas a los estados de Chiapas, Veracruz, Oaxaca y Tabasco.

Hoy en día, la empresa SIYS Medical enfoca sus esfuerzos al logro de sus objetivos trimestrales en la comercialización de equipos de ultrasonido de la marca GE en siete estados de la república mexicana y a la venta de pólizas de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos médicos para los hospitales gubernamentales y del ramo privado. Conjuntamente también ofrece otras líneas de producto como los consumibles médicos como gel para ultrasonido, mandiles emplomados, impresoras y tóners de grado médico y accesorios del grupo de soporte de vida y cuidado de la salud.

2.3 Ambiente Interno de la Empresa

2.3.1 Elementos de la Filosofía Organizacional

La empresa SIYS Medical declara su misión, visión y valores de la siguiente manera:

Misión

Contribuir a mejorar la calidad de vida los mexicanos, aportando la mejor tecnología e innovación a través de los equipos que distribuimos y brindar la mejor atención oportuna y eficaz en servicio especializado en imagen médica diagnóstica.

Visión

Ser la mejor compañía de equipos de imagenología en el sur del país, reconocidos por ser una marca premium, nuestros eventos de primer nivel y nuestro personal como el mejor capacitado y profesional de la zona.

Valores

La empresa cuenta con los siguientes:

- **Calidad y mejora continua:** conscientes de la competencia que existe por una buena posición en el mercado, buscamos diferentes programas y metodologías para instituir planes y programas de mejora continua.
- **Ética y honestidad:** en nuestro diario vivir, es importante la ética y la honestidad, pues la ética es principio de valor y decisión, y si tenemos ética actuamos con honestidad antes los demás.
- **Responsabilidad:** cumplir siempre con los deberes contraídos, aunque estos no sean del todo cómodos.

- Armonía: mantener la armonía con las personas del trabajo y estar de buen ánimo lo más que se pueda, ya con ellas pasarás gran parte de día.
- Profesionalismo: cada uno de los integrantes del equipo de SIYS cuentan con amplia experiencia en el ramo y están capacitados para ofrecer un servicio profesional y de calidad.

La empresa no tiene objetivos definidos, el área comercial cuenta con una cuota de ventas trimestral establecida por la empresa que les distribuye los equipos médicos.

2.3.2 Estructura de la Organización

Como se puede observar en la figura 2.1 Organigrama de la Empresa “SIYS Medical”; la estructura actual de la organización está formada por la Dirección General, la Gerencia General y seis departamentos: Administración, Finanzas, Comercial, Marketing, Biomédica y Logística.

Figura 2.1 Organigrama de la Empresa “SIYS Medical”



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2018).

La organización cuenta con 28 empleados en total. El organigrama se elaboró con la información recopilada de la organización, pero no es conocido por los miembros de ésta, ni existe actualmente un organigrama que defina la estructura de la empresa claramente.

La dirección general está a cargo del fundador y propietario, él es quien tiene la última palabra en todas las decisiones de la organización; por lo tanto, se puede decir que el tipo de autoridad es formal. Sin embargo, no asiste todos los días a la oficina y es por ello que, a principios del mes de enero del año 2019, estableció que su hermana menor, quien antes se desempeñaba como asesora comercial en la empresa; se convirtiera en la gerente general y funcione como el vínculo entre él y los seis gerentes de departamento y le otorgó la facultad para tomar algunas decisiones importantes en su ausencia.

Cada departamento tiene como responsable a un gerente, quien se encarga de liderar las actividades del personal a su cargo y de informar a la gerencia general de las inquietudes, problemas e incidencias de la operación de cada departamento. Los días lunes tienen una junta general, en donde se habla de los pendientes de cada departamento y se llegan a acuerdos generales de los problemas específicos de cada uno de éstos.

Las funciones del gerente del departamento administrativo son: enviar la programación de pagos al auxiliar de tesorería (se incluyen pagos a proveedores, gastos fijos, variables, servicios, impuestos, etc.), alimentar el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para que el almacén esté surtido y se puedan descontar los productos, realizar los controles de flujo de efectivo de las cuentas bancarias; también está encargado del departamento de compras (papelería, artículos de limpieza e insumos), de la elaboración de órdenes de compra, del seguimiento y negociación con proveedores, está encargado conseguir descuentos y créditos con éstos y también atiende las cuentas clave de una de las líneas de productos del área de soporte de vida.

El gerente del departamento de finanzas, es el vínculo entre el despacho externo que realiza la contabilidad y la empresa; tiene la responsabilidad de verificar que los cálculos de impuestos se presenten y se paguen en tiempo y forma, de solicitar el cálculo de nóminas quincenales, de elaborar los contratos de compra-venta de los equipos que se comercializan y de reportar las incidencias al despacho para el control de los empleados, también es responsable de realizar la conciliación bancaria física y preparar la documentación para enviar cada mes al despacho contable. Otra de sus actividades es la elaboración de licitaciones para la venta de refacciones y mantenimientos al sector gobierno. Tiene a su cargo a un contador que emite las facturas y complementos de pago y registra los ingresos y egresos en archivos electrónicos.

La responsabilidad del gerente del departamento comercial es motivar, liderar y organizar a los seis asesores comerciales y a los dos aplicacionistas que forman parte de este departamento. Los asesores comerciales forman parte de la plantilla laboral de la organización y están ubicados en cada zona de la cual tienen la distribución de la marca (1 para el estado de Yucatán, 1 para Campeche, 1 en Quintana Roo, 1 en Chiapas, 1 en Oaxaca y 1 en Tabasco que también cubre el estado de Veracruz). La labor de los aplicacionistas es asistir a la entrega e instalación de los equipos y capacitar a los médicos para el uso de éstos; reportando cualquier anomalía, defecto de fábrica o problema que pudieran tener los equipos al entregarlos o resolviendo éstas; ya sea reportando al importador primario o fabricante, o en caso de ser posible, resolviéndolas al momento de dar la aplicación. Además, también están encargados de asistir a los congresos y eventos en los que la empresa participa, para dar demostraciones de las tecnologías de los equipos que se comercializan y de esta manera; lograr captar la atención de los médicos que pudieran convertirse en clientes potenciales para la empresa.

El departamento de marketing está integrado por el *brand manager* o gerente de cuenta, quien coordina toda la parte administrativa del departamento y vigila que se lleven a cabo todas las propuestas tanto de estrategia como de contenido, también elabora el plan anual de medios y estrategias digitales y tradicionales; a su vez cuenta

con dos diseñadoras encargadas del diseño de las cuentas principales de la empresa (imagen corporativa, *branding*, folletos, catálogos, diseño de redes sociales, etc.), a este departamento también pertenece un jefe de producción o audiovisuales, que realiza el levantamiento de imágenes y contenido gráfico audiovisual y dos *community manager* que brindan la atención a las redes sociales y generan contenido publicitario y audiovisual de la marca.

El gerente del departamento de biomédica coordina todas las actividades de éste y se encarga de la capacitación a los ingenieros de servicio; existe un auxiliar administrativo que lleva la agenda de los mantenimientos por ingeniero y por cliente, realiza el control y reporte de órdenes de servicio generadas por cada ingeniero, elabora y envía las cotizaciones, solicita viáticos, regula el consumo de gasolina de los vehículos, está encargado también de llevar la bitácora de los autos y revisarlos cada semana, y de realizar las solicitudes de compra de refacciones para los mantenimientos, y en general, cualquier actividad de soporte para los ingenieros de servicio, quienes son los encargados de brindar la atención al cliente y reparar e instalar los equipos en tiempo y forma.

El gerente de logística planea las llegadas y entregas de los equipos en las distintas zonas que abarca la distribución de la marca que representa la empresa y se encarga de la organización de las actividades en las que se participa como congresos, pláticas, cursos o conferencias. También se encarga del reclutamiento y selección de personal, subiendo las vacantes que le solicita la gerencia general a un portal de internet y lleva el control de asistencia diario del personal, reportando las incidencias al gerente de finanzas cada mes y las bajas o altas de personal, para que éste los reporte al despacho contable externo.

En SIYS Medical no cuentan con documentos formales como el manual de organización, perfiles de puestos, diagramas de flujo, ni políticas que encaucen la toma de decisiones; por ejemplo, existe una persona de compras facultada para hacer éstas hasta por cierto monto de dinero, y sin embargo; no se respeta siempre esta facultad, ya que muchas veces se limitan estas decisiones o se ven obstruidas por

contraindicaciones del director o gerente general que la mayor parte de las veces no se ponen de acuerdo.

A pesar de que la empresa está dividida en varios departamentos, y que cada uno de éstos cuenta con su propio gerente; existen decisiones propias de cada departamento, que todavía quedan bajo el criterio del director o del gerente general, esto hace que los gerentes de departamento no puedan dirigir con plena libertad a sus equipos de trabajo. Además, este grado de centralización en la toma de decisiones, hace que se obstruyan las actividades del día a día y que se generen muchos problemas entre los diversos departamentos y se permean muchas veces hacia afuera de la empresa.

Por mencionar un ejemplo del área financiera, cuando el gerente general toma una decisión con plena facultad otorgada, respecto a comprar una flotilla de equipos para contar con entrega inmediata de éstos y se hacen todas las actividades pertinentes para realizar dicha compra; si en esa semana llega el director general a la organización y no le parece dicha decisión o no se acuerda de lo que se escribió por WhatsApp o habló con la gerencia general respecto al tema, él cancela o cambia la instrucción en ese momento, pese a lo que haya indicado la gerencia general o lo que hayan acordado previamente; lo anterior genera inconsistencia en la delegación de autoridad para tomar decisiones del director general hacia la gerencia general, además resta autoridad y credibilidad a la persona encargada de departamento.

También sucede que el medio de comunicación que utiliza la dirección general, es únicamente el WhatsApp; y a pesar de que cuenta con un correo institucional y todas las autorizaciones se sabe que se deben hacer por este medio, no responde a los correos, esto también ocasiona que se salte líneas de autoridad y canales de comunicación y que le escriba por esta vía a cualquier miembro de la organización y los confunda sobre a quién deben dirigirse y lo que deben hacer en su día a día.

Otro ejemplo que se presenta frecuentemente, es que la gerencia general realiza algunas actividades como emplear equipos para transportarlos, programar recolecciones de envíos, desmontar los ultrasonidos en los eventos, contratar al plomero o electricista si se presenta alguna falla en la oficina, contestar el teléfono,

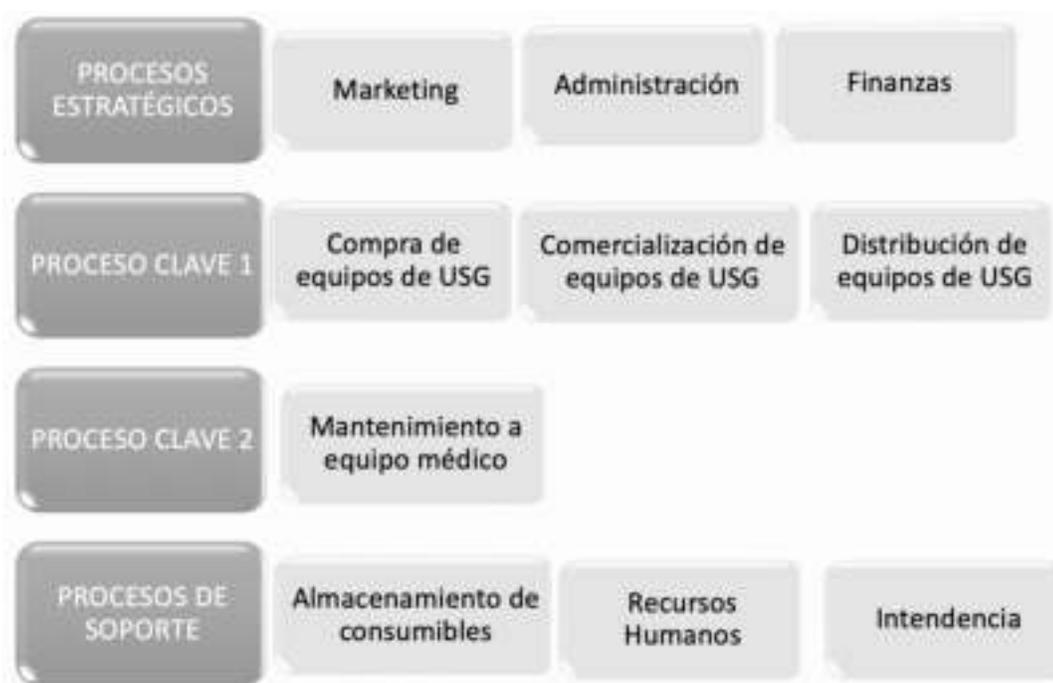
comprar insumos o materiales para la oficina, entre otras, debido a la falta de una estructura sólida y clara, y a que no existen las descripciones de puestos.

Lo anterior es un tema de suma importancia para la organización, ya que está teniendo un crecimiento acelerado, y de no realizar un cambio en la administración y una reestructura en la organización de los departamentos y actividades, será muy difícil mantener el ritmo de crecimiento, el orden y el control cuando la organización sea aún más grande y cuando su operación del día a día se vea rebasada.

2.3.3 Procesos Principales

En la figura 2.2, se identifican los tres niveles de la división de procesos de SIYS Medical:

Figura 2.2 Mapa de Procesos de la Empresa “SIYS Medical”



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2019).

Los procesos estratégicos de SIYS Medical son las actividades de marketing, administración y finanzas, ya que éstas, atienden a los procesos que se encuentran en la estrategia que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos

y actividades que deben ofrecer un apoyo para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operación del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.

Los procesos clave son dos:

1. Proceso de compra, comercialización y distribución de los equipos de ultrasonido.
2. Proceso de mantenimiento a equipo médico; ambas actividades aportan valor a la relación de la compañía o la organización con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades.

Los procesos de soporte son el almacenamiento de consumibles, los recursos humanos y la intendencia, estos complementan a los procesos definidos anteriormente. Pese a ser procesos menores, desde un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos.

2.3.4 Recursos de la Empresa

Recursos físicos

La matriz de la empresa se encuentra ubicada en un fraccionamiento conocido de la ciudad de Mérida, y el espacio es rentado. Como es una casa habitación y en los últimos seis meses han tenido crecimiento tanto en personal como en operación, tienen algunos problemas de espacio para ubicar las áreas y están un poco compactados y desordenados, además de que no todos los departamentos se encuentran agrupados o divididos y no cuentan con un espacio para estacionar los vehículos tanto de la empresa como del personal.

Para cuestiones de almacenaje de equipos y refacciones, rentan una bodega cercana a la oficina, pero ésta ya está al tope de su capacidad, y hoy en día la recepción sirve como espacio de almacenamiento cuando reciben equipos por parte de la fletera de General Electric para su próxima entrega a los clientes.

El área administrativa está ubicada a la entrada de la casa y no existe privacidad con la información que se maneja o se habla (se ubican en lo que corresponde a la sala y comedor de la casa habitación que se renta), la sala de juntas no es un espacio privado y hermético, por lo que en algunas ocasiones es necesario desocupar los departamentos de marketing, comercial o biomédica, que son los únicos que tienen un espacio privado (por corresponder a las habitaciones de la casa), para que se lleven a cabo algunas reuniones.

La oficina cuenta con una cocina equipada con refrigerador, una parrilla eléctrica e insumos y herramientas de cocina, por lo que más del 80% del personal desayuna y almuerza ahí. También cuenta con tres sanitarios, los cuales están divididos para su uso en: sanitario de visitas, de damas y de caballeros.

Recursos humanos

La mayor parte del personal tiene experiencia previa de otras empresas del ramo en las cuales han laborado, para el caso de los ingenieros de servicio de nuevo ingreso, todos son recién egresados de la carrera de ingeniería biomédica o afín y se les brinda un período de capacitación de tres meses, trabajando en conjunto con los ingenieros de servicio que ya laboran para la organización. La capacitación consiste en asistir a los viajes a atender los reportes de los hospitales y clínicas con los que tienen suscrito algún contrato de mantenimiento y trabajar directamente en los equipos bajo la supervisión del ingeniero a cargo. Casi toda la parte administrativa, es un grupo de trabajo que el director general formó, porque trabajaron previamente en una organización similar, pero existen algunas personas que no cuentan con la formación necesaria para desempeñar el puesto que les asignaron.

Recursos tecnológicos

Las computadoras con las que cuenta el personal son laptops; únicamente el departamento de marketing cuenta con tres computadoras de escritorio, especializadas para trabajar en diseño gráfico, y cada departamento cuenta con una impresora propia, la cual está conectada en red para poder imprimir sus papeles de trabajo, cotizaciones, órdenes de compra, catálogos, etc.

Todas las áreas de la empresa cuentan con aire acondicionado, sillas y escritorios cómodos de reciente adquisición, pero por cuestiones de espacio, como se mencionó anteriormente, el personal no se encuentra dividido por departamentos.

La oficina cuenta con dos líneas telefónicas de dos compañías diferentes, pero no tienen un conmutador que les permita vincular las llamadas a cada área ni cuentan con una persona encargada de atender el teléfono, contesta quien esté cerca de los teléfonos; para el servicio de internet cuentan con dos proveedores, aunque por la cantidad de empleados y de dispositivos conectados, muchas veces les resultan un poco insuficientes dichos servicios y constantemente tienen problemas de conexión por la zona donde está ubicada la oficina, sobre todo en temporada de lluvias, ya que la señal es muy intermitente. Desde el año 2018, celebraron un convenio que incluye 18 líneas corporativas de un servicio de telefonía celular, y a la mayoría de los miembros de la organización les proporcionan un equipo y un plan empresarial para poder comunicarse entre ellos y con los clientes.

La organización cuenta con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para la administración de órdenes de compra, cotizaciones, facturación electrónica y control de almacén y un software basado en la relación con los clientes (CRM) que les ayuda a los asesores comerciales a llevar un mejor control de sus clientes, prospecciones y oportunidades de venta.

2.3.5 Clima Organizacional

El ambiente laboral de la empresa se encuentra envuelto en un clima de incertidumbre, derivado de la ambigüedad de las instrucciones recibidas por parte de la dirección general. El personal se relaciona de manera adecuada en cuanto al ambiente social, pero al tratar de seguir los procesos en función de su puesto y su nivel jerárquico, se observa mucha dificultad, ya que los procesos además de no estar documentados no están claramente definidos.

No existe dentro de la organización algún esquema de retroalimentación sobre el desempeño de cada colaborador, misma carencia que se refleja en inseguridad durante la ejecución de las labores del personal, ya que no está claramente establecido

cuáles son las metas a lograr, o los objetivos específicos con los que cada función individual ayuda a la consecución de los objetivos de la empresa; los cuales a su vez tampoco están definidos formalmente o no son conocidos por los miembros de la organización.

En la misma línea, existen dudas sobre cómo se relacionan los diferentes departamentos entre sí, lo que ocasiona molestias entre el personal al encontrarse “sin apoyo”, “ignorados” o por recibir respuestas negativas por parte de sus compañeros de otros departamentos, al no seguir las líneas correctas de comunicación, no realizar las solicitudes a las personas correctas, o simplemente al no proporcionar la información necesaria para poder atender su petición. También ocurre que algunas personas si saben lo que tienen que hacer, pero simplemente ese enojo o falta de apoyo que sienten, hace que no siempre hagan lo que tienen que hacer.

2.4 Conclusión

Se puede señalar que la empresa SIYS Medical es una empresa que se encuentra en constante cambio de acuerdo con las diversas necesidades de los mercados que atiende, ya que a lo largo de su historia ha contado con el respaldo de diversas marcas reconocidas a nivel internacional y esto ha ayudado a lograr un desarrollo y crecimiento a poco tiempo de haber iniciado sus operaciones.

Cuenta con un equipo comprometido, pero sobre todo que tiene ímpetu de crecimiento y desarrollo, sin dejar atrás que el ambiente en el que conviven día a día en la organización permite un espíritu de compañerismo, trabajo en equipo y mejora continua. Sin embargo, existe desorganización en muchos procesos de la organización, ya que dichos procesos no se encuentran claramente definidos ni repartidos.

La dirección general de la empresa está a cargo del dueño y propietario, y este a su vez le otorga el cargo de gerente general a su hermana menor, pero muchas veces no se logran poner de acuerdo, y por ello, es por lo que es importante atender a una reestructura de la organización, a los procesos, los departamentos, las funciones y

diseño de puestos; para ayudar a que la organización pueda seguir creciendo y desarrollándose.

Una de las características de diferenciación de SIYS Medical que la hace una de sus mayores ventajas competitivas, es la exclusividad, el nombre y el nivel de la marca que distribuyen, esta es General Electric; ya que en el ramo de las especialidades de ginecología, ginecobstetricia y radiología, dicha marca es la que cuenta con mejor tecnología, respaldo, soporte y acreditación por parte de cada especialista perteneciente a este ramo. Además de que el servicio que ofrecen tanto a nivel gobierno como privado, incluye un servicio profesional y de calidad; ya que los integrantes de la organización cuentan con amplia experiencia en el ramo y con una alta actitud de servicio al cliente.

Dicha organización está constantemente monitoreando y pendiente de los cambios de su entorno, y esto hace que esté mejor preparada para adaptarse a dichos cambios y que la incertidumbre que genera el ritmo de cambio que tiene sea menor.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO

En este capítulo se presentan los elementos y dimensiones de la estructura organizacional de SIYS Medical y los resultados del análisis realizado, elaborados para conocer la situación actual de la estructura de la empresa y posteriormente proponer la nueva estructura organizacional.

3.1 Análisis de la Organización

Para obtener el análisis de SIYS Medical, se realizó un diagnóstico mediante la observación directa en las diferentes áreas existentes en la empresa, (ver anexo 2); además se llevaron a cabo entrevistas al personal que la conforma, tanto de los niveles directivos, como a los departamentos de administración, finanzas, comercial, biomédica, marketing y logística, (ver anexo 3).

Las entrevistas que se aplicaron fueron semiestructuradas, y por otra parte se siguieron una serie de cuestiones predeterminadas, con las que se consiguió profundizar en los aspectos relevantes relacionados con las dimensiones y parámetros de la estructura organizacional.

Dicha guía de entrevista fue aplicada a 18 personas de la organización, las cuales se encuentran físicamente en las instalaciones de SIYS Medical de la ciudad de Mérida, Yucatán, divididas de la siguiente manera:

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

Como resultado de la recolección de información y de las entrevistas realizadas, se dan a conocer las condiciones generales observadas al interior de la empresa:

- Aunque se encuentran definidas la Misión, Visión y Valores, ninguno de los miembros de la empresa tiene conocimiento y/o claridad de éstos.
- No existen objetivos generales ni específicos definidos para cada departamento y el personal de cada uno de éstos no tiene claridad de la razón de ser de sus actividades diarias en la empresa.
- No existe un organigrama en donde se evidencien los cargos que actualmente se encuentran activos en la empresa, líneas de mando, tampoco áreas funcionales.
- Se observó que diferentes cargos pueden estar bajo la responsabilidad, en la ejecución de sus actividades, de una misma persona, generando de acuerdo al resultado de la entrevista, bajo rendimiento, confusión y frustración.
- Existe una arbitrariedad en los precios de los productos porque no se realiza un costeo por proyecto para poder determinar el precio de venta de cada línea, se ofrece un precio al cliente y después se trata de adecuar el costo para lograr obtener una utilidad que beneficie a la organización.
- El director general centraliza la toma de decisiones sin contar con la preparación adecuada para formar un criterio que beneficie a largo plazo a la empresa, la misma persona es “juez y parte” del proceso. Por lo que la fiabilidad de las decisiones se ve comprometida y los gerentes de departamento se sienten inútiles, frustrados e incómodos.
- El director general otorga créditos sin consultar con el área financiera y sin ningún análisis de la recuperación de la inversión, lo que ocasiona la necesidad de mayores compromisos financieros de la empresa para cubrir requerimientos de crédito de los clientes.
- El director general ofrece regalos y descuentos a los clientes, aun cuando el departamento comercial ha pactado las condiciones de compra o de venta a cada uno de éstos.

- El criterio de calidad en el servicio del director general se relaciona con aceptar cualquier tipo de petición arbitraria por parte de los clientes, ocasionando conflictos de intereses entre el beneficio de la empresa y el del cliente, generando pérdidas económicas para ésta, que el personal trabaje doble o hasta triple en lo mismo, y haciendo excepciones en los procesos que se han logrado definir, aunque no plasmar en un manual, y confusión en el personal.
- No existe un programa de mantenimiento preventivo de ninguno de los equipos y activos fijos, haciendo referencia tanto a los vehículos utilitarios asignados como a los equipos de cómputo y mobiliario de oficina.
- No existe control sobre las compras que se realizan, no todas son registradas, tampoco se generan órdenes de compra para todos los proveedores, no existe listado de proveedores ni evaluación sobre los mismos.
- No existe un manual de descripción de perfiles de puestos, tampoco se cuenta con un análisis de las competencias requeridas que ayude a localizar al candidato ideal para cada puesto.
- Los puestos solicitados no siempre son los que realmente se requieren y las personas contratadas muchas veces no son las idóneas para desempeñar el puesto requerido.
- No se evidencia la implementación de indicadores de gestión en ningún proceso para la medición de su rendimiento y logro de los objetivos.
- No existe un plan de carrera en la organización, que haga que los colaboradores quieran ser competitivos y estén motivados para subir al escalón que sigue.
- No se capacita constantemente al personal, porque la dirección general lo considera un gasto innecesario.
- La organización cumple con aspectos legales exigidos para su funcionamiento como seguridad social, registro ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), acta constitutiva ante notario, registro público de la propiedad y el comercio, entre otras.

- A petición del cliente se ofrecen productos no relacionados con la línea de especialidad de la empresa, por lo que se tienen que conseguir proveedores para surtir estas ventas ya pactadas, cuyas condiciones hacen que la utilidad de la venta se vea condicionada a los descuentos sobre compra que se obtengan de dichos proveedores.

3.2 Análisis de la Estructura Organizacional

Como se menciona en el capítulo uno, la estructura de una organización es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas Mintzberg (1981).

3.2.1 Componentes de la Estructura Organizacional

De acuerdo con los componentes de la estructura organizacional que propone Daft (2011), existen cuatro niveles de subordinación en la jerarquía de SIYS Medical:

1. La dirección general.
2. La gerencia general.
3. Las gerencias de departamento.
4. Los miembros de cada departamento, conocidos también como personal operativo.

La comunicación no se considera efectiva entre estos niveles, ya que algunas veces la gerencia general no respeta la línea de mando del gerente de departamento y delega cosas a su personal sin hacérselo saber, también 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, y por ejemplo, se hacen solicitudes de dinero de manera urgente y sin anticipación, sin acudir al área correspondiente, se reciben autorizaciones vía WhatsApp que difieren de lo autorizado por correo electrónico, entre otros problemas observados.

Se puede observar, que no se logra la coordinación de las tareas de cada área y muchas personas interfieren en un mismo proceso y se duplican las actividades del día a día, causando retrasos o errores en decisiones que se tornan importantes para la operación de la empresa.

3.2.2 Dimensiones y Parámetros del Diseño Organizacional

Dimensiones Estructurales

1. *Formalización*: no se encuentran hallazgos de 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. Se puede decir que la empresa cae en el grado de informal.

Inclusive los montos de las metas de ventas establecidas por la empresa General Electric para el departamento comercial, no las tienen por escrito ni se dan a conocer de manera formal, la gerencia general, que es el vínculo de GE con el departamento comercial de SIYS Medical, es la única que está enterada de estas cuotas y las hace saber a la gerencia del departamento comercial para poder cumplir dicho objetivo trimestralmente.

En el departamento de administración existen dos formatos para solicitudes de compra y de pagos, pero no son utilizados por todos los colaboradores y tampoco existe alguna sanción cuando se hacen solicitudes de manera informal por correo o por whatsapp, porque la gerencia general autoriza dichas compras o pagos aunque el formato establecido no esté integrado a la solicitud.

Para los departamentos comercial y de biomédica, existe un formato de cotización para entregar a los clientes, sin embargo ni los asesores comerciales ni los ingenieros lo manejan en todas las ocasiones que cotizan y ocupan uno de su elaboración propia sin respetar el institucional.

2. *Especialización*: el grado de especialización o división de tareas es bajo, según la clasificación que hace Daft (2011), ya que los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas, que muchas veces no corresponden ni siquiera al

área a la cual pertenecen. No existe la división del trabajo, o al parecer no la tienen clara y en diversas ocasiones se repiten las acciones o se omiten causando un atraso o un problema mayor en la operación diaria de la empresa.

Tal es el caso de la gerencia general, que como se mencionó anteriormente, lleva a cabo diversas actividades que no corresponden a sus responsabilidades, como lo son las programaciones de entrega de equipos que corresponde a logística, el atender las llamadas que debía corresponder a una recepcionista o a alguien del departamento de administración que se encuentra cerca del teléfono, el desemplayar equipos y acomodarlos en el área de congresos o cursos, que corresponde tanto al aplicacionista como al departamento de ingeniería, entre otras.

Al departamento de marketing le corresponde la cotización, solicitud de compra y diseño de artículos promocionales, y sin embargo, la gerencia general, la gerencia de finanzas, e inclusive, la dirección general, muchas veces se encargan de estas actividades.

El departamento comercial que cuenta con asesores comerciales en cada estado del cual tienen la distribución, no está especializado en esta actividad, ya que no existe una capacitación para los asesores y los cierres de ventas se tornan un tanto difíciles de realizarse sin ayuda del gerente de departamento o de la gerencia general.

El departamento administrativo y de finanzas, como se mencionó en el capítulo dos, lleva a cabo funciones de tesorería, contabilidad, compras y finanzas, pero también tiene bajo su responsabilidad actividades de comercialización, en los momentos que se tienen que elaborar licitaciones para vender contratos de mantenimiento y refacciones para el sector gobierno; aún sabiendo que la persona que elabora dichas licitaciones no está capacitada ni especializada en esta área.

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). La

gente de cada departamento sabe quién es su gerente, pero a pesar de que saben que a él se tienen que dirigir, contemplan la posibilidad de que la gerencia general o la dirección general desdiga la instrucción de su gerente y los dirija a hacer cosas distintas, es decir, la delegación de responsabilidades para cada gerente no está clara.

Todos los departamentos, trabajan bajo las órdenes y tareas que su gerente les asigne en el día a día, pero si un día llega el director general o el gerente general o reciben un correo electrónico o un mensaje de alguno, la tarea delegada por su gerente pasa a segundo plano e inmediatamente se disponen a atender la necesidad del director y de la gerencia, no respetando el canal de acercarse primero al gerente de cada departamento y éste a su equipo de trabajo para cualquier cambio o apoyo para otras tareas o departamentos, como lo indica la jerarquía.

4. *Centralización*: el nivel de centralización es alto, de acuerdo con Daft (2011), ya que a pesar de que existen gerentes en cada área, todas las decisiones tienen que estar autorizadas por el gerente general y éste a su vez tiene que enterar de todo a la dirección general. No existe una clara delegación de responsabilidades para los gerentes de cada área y esto se torna un poco frustrante para ellos porque retrasa su operación diaria y entorpece su relación con los clientes tanto internos como externos.

Aparentemente se les delega la responsabilidad de liderar su equipo de trabajo, de actuar con libertad y ser la cabeza de su departamento, pero cuando surge algún problema o simplemente la dirección general o la gerencia general requieren algo específico, o no les parece la estrategia o la decisión que cada gerencia ha seguido, interfieren en la ejecución de las tareas y modifican la instrucción, se brincan la autoridad de cada gerencia o hacen como si no existiera.

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 que los

contraten, 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.

Muchas de las personas que conforman el equipo de trabajo de SIYS Medical, son amigos o recomendados del director general y no estuvieron sometidas a un reclutamiento, selección y capacitación adecuados, solamente están en dicho puesto porque él lo decidió y un día los invitó a trabajar a la organización. Otras personas han sido reubicadas de puesto conforme la organización lo ha necesitado, debido al crecimiento y a la operación diaria de ésta, y no cuentan con el perfil adecuado para el puesto que ocupa. Esto da como resultado, que se sientan inseguras, temerosas y con la interrogante de no saber por qué y para qué existe su puesto, y no conocen sus actividades diarias, la importancia de sus acciones y su vínculo con otros departamentos.

6. *Razones de personal:* la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos no es la adecuada porque hay duplicidad de actividades y también omisión de algunas que son importantes, lo anterior debido al desconocimiento de las funciones y los procesos de cada área. A continuación se muestran los resultados de las razones de personal para cada uno de los departamentos de SIYS Medical, considerando que el 100% de los empleados equivale a 28 personas.

- Dirección general 3.57% (1 persona).
- Gerencia general 3.57% (1 persona).
- Departamento de administración 7.14% (2 personas).
- Departamento de finanzas 7.14% (2 personas).
- Departamento comercial 32.15% (9 personas).
- Departamento de marketing 21.43% (6 personas).

- Departamento de biomédica 21.43% (6 personas).
- Departamento de logística 3.57% (1 persona).

Se observa que el porcentaje más alto se encuentra en el departamento comercial, con un 32.15%, ya que es el departamento con el que más personal cuenta, pues representa uno de los procesos clave de la organización que es la comercialización y distribución de los equipos de ultrasonido, en segundo lugar se observan los departamentos de marketing y biomédica con un 21.43% respectivamente, el departamento de biomédica pertenece a otro de los procesos clave de la organización y en el caso del departamento de marketing, corresponde a los procesos estratégicos de SIYS Medical.

También se puede notar la carencia de personal en los departamentos de administración y finanzas, ya que únicamente representan el 7.14% cada uno.

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, que compara el número total de empleados con el monto anual de facturación de una empresa y esto nos da la estratificación del tipo de empresa.

Sin embargo, la cantidad de personas que conforman hoy la organización no es suficiente para cubrir la operación diaria y el crecimiento que está teniendo día con día, ya que se pasan por alto diversas actividades que deben hacerse pero que no forman parte de las funciones de los puestos establecidos y ninguna persona las está llevando a cabo, por lo contrario, las lleva a cabo la gerencia general y luego retroalimenta de cómo debía haberse realizado, sin llevarse a un nivel de formalización en alguno de los departamentos.

Se puede decir que el único departamento que cuenta con su personal completo pero sin capacitación constante, es el departamento comercial, ya que tiene un asesor comercial ubicado en cada estado de la distribución de la marca pero no

tienen amplia experiencia ni conocimiento en ventas, y esto dificulta los cierres y las operaciones de dicha área, el total de empleados de este departamento es de nueve personas.

El siguiente departamento con personal completo y que sí reciben capacitación constante, porque su gerente se encarga de solicitarla, es el de marketing; se dice que es el departamento más apoyado por la dirección general pues representa una de las áreas estratégicas de la organización, este departamento cuenta con seis colaboradores.

El departamento de biomédica cuenta con seis colaboradores y la capacitación que reciben es muy esporádica, todo depende del tiempo de actualización de las versiones de cada equipo o de la temporalidad de servicios que se tengan contratados, que les permita contar con tiempo libre para invertirlo en capacitarse.

El área de administración y el área de finanzas, cuentan con dos colaboradores cada una y es donde más se nota la carencia de gente especializada y de la definición de puestos y especificidad de las funciones, ya que las personas que ocupan dichos departamentos a veces realizan funciones duplicadas o por lo contrario, se omiten algunas actividades importantes ya que se desconoce a quién le corresponde hacer cada cosa y qué funciones corresponden a qué departamento.

La persona encargada de logística carece de un equipo de trabajo que le facilite la programación de todas las actividades diarias que el puesto demanda.

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 SIYS Medical, 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.

General Electric, la empresa fabricante e importador primario de los equipos, ha procurado siempre estar a la vanguardia en la mejor tecnología médica, y es por ello que los equipos que ofrece cuentan con la última tecnología y actualizaciones de software requeridas hoy en día por el mercado meta al cual van dirigidos.

Respecto a sus recursos físicos, tecnológicos y humanos, como se mencionó en el capítulo dos, el espacio donde SIYS Medical está establecido, es una casa habitación rentada, que por el momento presenta problemas de espacio y por la magnitud que representa hoy en día de operación de la empresa, ya les queda pequeño para ejercer sus actividades diarias. La tecnología de sus herramientas e instrumentos de trabajo son de gama media-alta y son laptops, computadoras de escritorio e impresoras para cada departamento, y únicamente al departamento de marketing le han asignado computadoras especializadas en diseño, que les permiten realizar un buen trabajo que permite darle una buena imagen a la organización. Los recursos humanos viven un ambiente de incertidumbre y muchas veces de frustración, al desconocer sus tareas, su vínculo con otras áreas y su aportación personal en la consecución de los objetivos de la organización que tampoco son claros ni específicos. Además de que no se les brinda capacitación por parte de la empresa, si alguno está interesado en estudiar sobre algún tema o tomar algún curso, tiene que pagarlo con recursos propios.

3. *Entorno:* como se mencionó en el capítulo dos, el entorno comprende todos los elementos fuera de los límites de la organización, estos incluyen el gobierno, la industria, los clientes, los proveedores, la competencia y la comunidad financiera, entre otros. SIYS Medical, siempre está alerta al comportamiento de dicho entorno, aunque existen diversas variables que no se pueden controlar y le afectan directamente en la operación, por ejemplo, la fluctuación del tipo de cambio, ya que los equipos que se comercializan se cotizan en dólares

americanos y todo depende de la situación del dólar en el momento con respecto al peso, al cerrar alguna operación con el cliente.

4. *Metas y estrategia:* los departamentos no tienen estrategias claramente establecidas ni trabajan en función de la obtención de un objetivo general, puesto que tampoco está definido, la visión de la organización es desconocida para los miembros de cada uno de los departamentos y no existen planes de acción que vayan en persecución de un bien común y en pro de alcanzar los objetivos de ésta, ya que éstos tampoco están definidos.

La empresa está creciendo a pasos agigantados, pero vive al día y sin planear para el futuro, sin una garantía o seguridad de que tendrá permanencia en el mercado el día de mañana. El actuar de la gente es con incertidumbre y pensando en qué nuevo problema surgirá el día de mañana, que los hará desenfocarse de las metas que su puesto.

5. *Cultura:* en diversas ocasiones la gente siente que los valores de la organización no se permean en todo el equipo de trabajo y se consideran como un vinil más de adorno pegado en las paredes de la oficina, que nadie lee ni adopta como propios en su día a día. Lo anterior, debido a que se suscitan casos, en que no se sienten apoyados o respaldados por un equipo sólido de trabajo y se presentan problemas o diferencias, que, en vez de resolverse conforme a dichos valores, se vuelven incómodos e inclusive se presentan faltas de respeto y prepotencia a la hora de hablarlos, causando incomodidad, descontento y por momentos, un mal ambiente de trabajo.

También afecta a la cultura de la organización, que la distribución de la oficina no es la idónea, porque el espacio ya les queda muy pequeño para la cantidad de colaboradores que hoy en día pertenecen a la organización, y esto hace que muchos temas que son de carácter confidencial, se traten a la luz de todas las personas y se ventile información.

3.2.3 Identificación y Análisis de la Forma Estructural de SIYS Medical

Según Mintzberg (1981), las organizaciones cuentan con cinco partes que en SIYS Medical están divididas de la siguiente manera:

- El centro técnico está ocupado por el departamento de comercial y el de biomédica, ya que incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización y generan los productos y servicios. El área de comercial está enfocada en la comercialización y distribución de los equipos de ultrasonido de la marca GE y el área de biomédica en la obtención de contratos de mantenimiento preventivo y correctivo para equipo médico y en la instalación de los mismos; haciendo énfasis, como se vió en el capítulo 2 en el área de procesos principales, a los procesos clave de la organización.
- En la función de apoyo técnico se encuentra el departamento de marketing, ya que ayuda a la organización a adaptarse al entorno, de manera que monitorea las opiniones, gustos, necesidades y requerimientos del mercado, y siempre está pendiente de las redes sociales y de los futuros posibles clientes.
- La función de apoyo administrativo está integrada por el departamento de administración y finanzas, que a su vez incluye las actividades del área de recursos humanos para seleccionar y contratar personal, las actividades del área de compras para contar con los insumos necesarios para que la operación opere de manera eficiente, las actividades de contabilidad y tesorería, y el mantenimiento y la limpieza de la oficina.
- La alta gerencia, que en SIYS Medical 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 la organización no se tienen establecidas estas metas y políticas, o al menos no son conocidas ni por la gerencia media ni por las gerencias de departamento, por lo que se torna casi imposible dar dirección, planeación, estrategias, metas y políticas, que quizá existen únicamente en la cabeza de una persona pero no es permeado a toda la organización.
- La gerencia de nivel medio es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental, para el caso de SIYS Medical está integrada por la gerencia general, quien es la responsable de mediar entre la gerencia del nivel alto o alta gerencia y el centro técnico, como la

implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores. Dichas actividades se tornan un tanto difíciles de ejecutar, ya que existe una inconsistencia en la delegación de autoridad por parte de la dirección general hacia la gerencia general.

De acuerdo con las formas básicas de organización que propone Mintzberg (1981), la estructura organizacional actual de SIYS Medical se encuentra organizada por departamentos, por lo que se encuentra clasificada como una estructura funcional; ya que está basada en la departamentalización en torno a diversas actividades especializadas que debieran contribuir a alcanzar los objetivos generales de la organización.

Cada uno de los departamentos 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 elementos de cada departamento cuentan con la preparación necesaria para trabajar en dicha área o representar ese cargo, ya que su actuar depende únicamente de la experiencia previa y de lo que su intuición o su sentido común les marca como lo más indicado o fácil, no se sienten capacitados ni seguros de que eso es 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, sin embargo, en SIYS Medical no funciona así, ya que el perfil de las personas en la mayoría de los casos, no va de acuerdo al puesto que ocupan, y además de esto, la dirección y la gerencia general son jóvenes que no han laborado en otra empresa a nivel ejecutivo o gerencial, 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 la comprensión de la operación de la empresa en los altos niveles, aún cuando conocen muy bien el funcionamiento de la empresa a nivel operativo. Esto desencadena que al no comprender funciones tan relevantes dentro de la

organización, las decisiones no sean tomadas de acuerdo con las prioridades de subsistencia de la misma.

El sentir de la gente que si está preparada, es que no es considerada importante, y sus acciones por prepararse tanto profesional como personalmente, no son tomados en cuenta para ocupar un mejor puesto en la organización.

3.3 Conclusión

En SIYS Medical, muchas actividades se dejan de realizar o por lo menos se ven modificadas en la forma en la que se realizan, cuando se cambia a la persona de puesto o se contrata a alguien nuevo para cubrir alguna vacante, obteniendo diferentes resultados de las diferentes personas; ya que dichas actividades no están plasmadas en algún manual o procedimiento y es al entender de cada persona la manera de llevarlas a cabo.

El concepto de estructura organizacional resulta fundamental en todas las empresas, ya que, entre otras cosas, define las características de la organización de la empresa y tiene la misión de establecer autoridad, jerarquía, organigramas y departamentalizaciones, entre otras cosas. Todas las organizaciones deben tener una estructura organizacional según las tareas o actividades que pretenda hacer, a través de una adecuada estructura que le permita fijar sus funciones y áreas con la intención de un correcto orden que facilite la consecución de los objetivos empresariales que deben ser marcados con anterioridad.

La estructura funcional, es la forma de organización empresarial más tradicional. Es una estructura jerárquica donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades. Cuando una organización emplea una estructura funcional, la división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a realizarse, como son las ventas, el marketing, los recursos humanos, la contabilidad, etc. Se trata de una estructura vertical en la medida que cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama, sin embargo, para la organización caso de estudio, no existe un organigrama que sea conocido por todos

los miembros que en ella colaboran y, por lo tanto, no es visible la división de departamentos, líneas de mando, objetivos, funciones y responsabilidades de las personas que las ocupan.

La distribución de los recursos en SIYS Medical se observa desigual, ya que solamente la dirección general y el equipo de trabajo de los departamentos de marketing y biomédica, cuentan con el equipo y herramientas necesarias para cumplir sus obligaciones; el recurso económico se destina a compras de cosas innecesarias, dejando a un lado las compras que se consideran prioridad para la organización.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las discusiones de los resultados, se detallan las conclusiones desarrolladas a partir del análisis del caso de estudio, así mismo se presentan la propuesta de cambio para la estructura organizacional de la organización y las recomendaciones.

4.1 Discusión de Resultados

Centrando la atención en la estructura de la organización como unidad de análisis, el entorno relevante ha de ser estudiado de forma adecuada para comprender la influencia que ejerce sobre dicha estructura. Al hablar de estructura, se refiere a la diferenciación de actividades y departamentos, y a las relaciones de coordinación entre esos departamentos. De acuerdo con Lawrence y Lorsch (1967 en Lucas y García 2002), el grado de incertidumbre que exhibe el medio ambiente se puede medir de acuerdo a su complejidad y variabilidad o ritmo de cambio; cuanto mayor sea la complejidad y el ritmo de cambio del entorno de una organización, más difícil será predecir qué va a ocurrir en el futuro próximo, es decir, más alta será la incertidumbre que se genere; por lo contrario, cuanto menor sea el ritmo de cambio y el número de agentes implicados en el entorno, más previsible será su futuro próximo y entonces se generará poca incertidumbre. Dependiendo de ese grado de incertidumbre, el tipo de estructura más adecuada es diferente.

Para el caso de la empresa SIYS Medical y siguiendo la teoría de Lawrence y Lorsch (1967 en Lucas y García 2002), la complejidad se considera en un nivel intermedio, ya que existen pocos actores involucrados en su entorno, es decir, el medio ambiente no es tan complejo, y los actores que existen, no tienen afectación directa; por ejemplo, los competidores se pueden anticipar o mantener controlados, ya que la marca de equipos que comercializa SIYS Medical, es su principal ventaja competitiva, y se mantiene siempre a la vanguardia y como pionera del mercado. En el caso de los clientes, se realizan controles y segmentaciones quincenales, para estar atentos a sus necesidades y requerimientos, y, además, los asesores comerciales, realicen prospecciones diarias que alimentan el sistema para aumentar la base de datos existente. El proveedor principal de la empresa es General Electric.

Respecto al ritmo de cambio de SIYS Medical, se considera que está en un nivel medio, ya que si bien, existen algunos factores externos que se pueden controlar o anticipar, como por ejemplo, la segmentación del mercado, los gustos y preferencias de los clientes, la integración vertical de la competencia, los requerimientos legales para comercializar los equipos o el que exista una política estable; también existen otros factores que exhiben un ritmo de cambio más veloz, como el tipo de cambio del dólar, que representa su costo más importante por la compra de los equipos que comercializan, o la velocidad de la tecnología.

Lo anterior da como resultado, que el nivel de incertidumbre de la organización se considere moderado y que sea viable poder anticiparse al futuro próximo, ya que está atenta a los cambios del entorno para poder responder a cualquier sorpresa por parte de sus clientes, proveedores, mercados financieros, grupos de interés, etc.

Esta diversidad de entornos da lugar a la aparición de dos tipos fundamentales de estructura organizativa, según la incertidumbre del entorno en el que actúan. Los dos tipos de estructura son mecánica y orgánica. Según la división que hacen Lawrence y Lorsch (1967 en Lucas y García 2002), la estructura actual de la empresa SIYS Medical, exhibe una forma intermedia entre mecánica y orgánica, ya que los roles son difusos, flexibles y cambiantes, como resultado de la falta de claridad en el diseño de puestos de la empresa, de su estructura organizacional; sin embargo, se requiere que para el área comercial y de biomédica, sean especializados y claramente definidos, para poder responder a las exigencias del mercado.

En cuanto a la coordinación y control, existe una supervisión jerárquica pero los roles no están claramente establecidos ni los procedimientos estandarizados, esto imposibilita la evaluación de los resultados ya que los planes no están detallados y los objetivos son difusos y cambiantes. La comunicación se debería de dar en un sentido tanto vertical como horizontal, sin embargo, en SIYS Medical no se respetan las jerarquías marcadas para la operación diaria y esta comunicación en ambos sentidos tampoco se da, por esta misma falta de respeto y desconocimiento.

De acuerdo con la teoría de Mintzberg (1981), se observa que la organización cuenta con las cinco partes que toda organización debe tener: el centro técnico, la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo; ya que en toda organización estas partes están interrelacionadas y, a menudo, cubren más de una función, como es el caso de SIYS Medical. El diseño de Mintzberg (1981), muestra claramente la dinámica y el diseño de las empresas de modo que puedan comprenderse, actualizarse, evolucionar y adaptarse a múltiples escenarios.

La estructura actual de SIYS Medical, muestra evidencias del trabajo de Daft (2011), ya que ésta se considera cambiante, dependiendo de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico, y tomando como base sus dimensiones contextuales, sus dimensiones estructurales y los componentes de dicha estructura. Una forma útil de pensar en el crecimiento y el cambio organizacionales, es el concepto de ciclo de vida de la organización, que sugiere que las organizaciones nacen, envejecen y, con el tiempo, mueren. La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos, siguen un patrón bastante predecible a todo lo largo de las etapas del ciclo de vida. Las etapas son secuenciales y siguen una progresión natural.

4.2 Conclusiones

Se puede decir que SIYS Medical vive en el cambio, es decir, lo está enfrentando continuamente, ya que por sus etapas de crecimiento repentino, ha tenido que adaptarse a las nuevas exigencias que le presenta no solo el mercado, sino también sus proveedores, competencia y su ambiente interno. Sin embargo, aún cuando este cambio está en un nivel intermedio, no ha podido alcanzar el funcionamiento y la estructura óptimos, para lograr el desempeño ideal.

La situación actual de SIYS Medical es muy similar a la de otras empresas mexicanas de reciente creación, que al estar compitiendo en un mundo globalizado, tienen que estar en un proceso de cambio y adaptación constante, para poder seguir vigentes. Estos cambios se generan dentro de la organización a una velocidad mucho más rápida que antes, y es muy difícil para ésta lograr la adaptabilidad a estos cambios, antes de que ya tengan que volver a cambiar porque las condiciones y los entornos también han cambiado.

Una vez conociendo la importancia que tiene un buen diseño organizacional para el desarrollo funcional de toda organización y en específico de la empresa SIYS Medical, se realizó el análisis de la misma, donde se encontraron una serie de problemas en cuanto a su organización, sin embargo, a petición de la gerencia general, se trabajó en un ajuste en la estructura organizacional y una serie de recomendaciones, con el fin de solucionar éstos.

Un buen diseño organizacional va a permitir que una empresa sea efectiva, eficiente y eficaz, diferenciando estos tres términos como hacer las mejores cosas, hacer las cosas bien con el mínimo de esfuerzos y recursos, y cumplir con los objetivos previstos, con el objetivo de lograr una organización que pueda volverse cada día mucho más competitiva.

Atendiendo a lo anterior, el objetivo de este trabajo, el cual consiste en proponer un cambio en la estructura organizacional actual de la empresa SIYS Medical, para facilitar un mejor desempeño en ésta, siguiendo los criterios del diseño organizacional, ha sido logrado y a continuación se presentan las recomendaciones y la propuesta de cambio.

Dicha estructura, tiene el fin de flexibilizar a la organización, para que responda rápidamente a las necesidades que se generen, tanto de manera externa como interna; así como de asegurar que exista un buen flujo de información y recursos, y una adecuada delegación de actividades y diseño de puestos. Además de tratar de reducir la centralización en la toma de decisiones y crear una estructura con personas motivadas y comprometidas con su trabajo.

4.3 Recomendaciones: Propuesta

Para una empresa como SIYS Medical, se recomienda una combinación de ambas estructuras, mecánica y orgánica, ya que la tecnología no es rutinaria y conforme las actualizaciones de los equipos avanzan y los modelos que ofertan cambian versión a versión, la organización debe adaptarse a dichos cambios y adoptar la nueva moda o subirse al tren de la tecnología, para poder seguir en el mercado. Sin embargo, los criterios de efectividad deben ser eficientes y las operaciones y los resultados deben

ser estandarizados, pero también en algunos puestos, como por ejemplo, el de asesor comercial o la dirección o gerencia general, debe lograrse el desarrollo de los recursos humanos y contar con creatividad e innovación a la hora de tener contacto directo con el cliente.

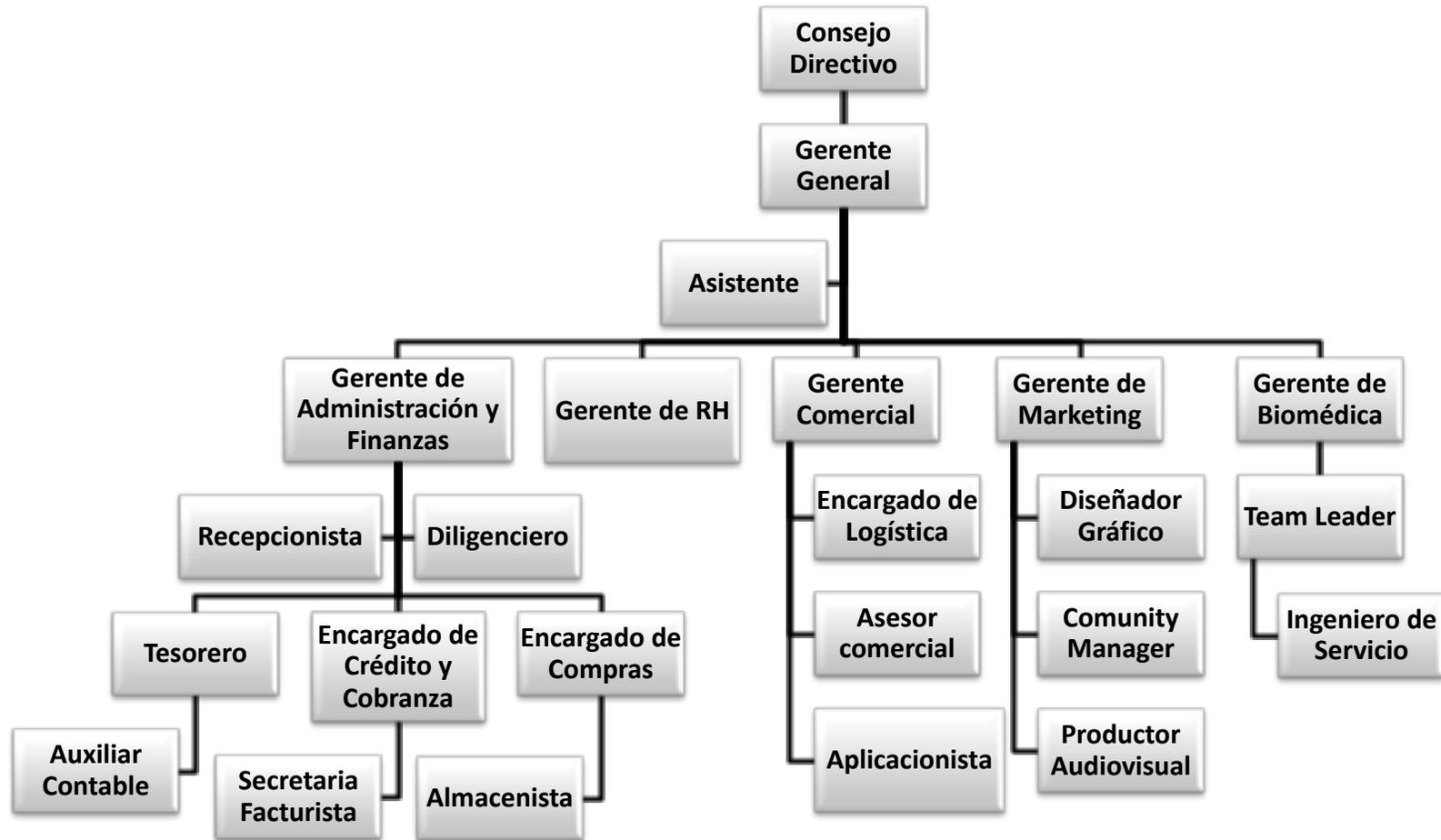
La comunicación debe ser vertical de manera que las estrategias de la dirección general sean permeadas hacia abajo en todas las áreas, departamentos y puestos de la organización; pero también debe ser horizontal e interdepartamental, para que cada departamento conozca su vínculo e importancia con otro departamento, y de esta forma se logre un trabajo en equipo que contribuya a la consecución de los objetivos de dicha organización que también deben ser claramente definidos y dados a conocer a todo el personal.

Con base en lo descrito anteriormente, se hace la propuesta de implementación de organigrama como herramienta gráfica de la estructura organizacional de SIYS Medical, donde se identifican con claridad los departamentos, cargos, nivel de responsabilidad y autoridad al interior de la empresa. En dicho organigrama, se identifican las áreas claves, las cuales están vinculadas a los diferentes procesos identificados dentro del sistema, estas son lideradas por un profesional responsable de la toma de decisiones, asignación de tareas a su equipo de trabajo, transmisión y retroalimentación las otras áreas de los diferentes procesos.

Se busca que a partir de los objetivos organizacionales, todos los miembros de la empresa trabajen y/o se involucren, de tal manera que se generen estrategias para el logro de los mismos, donde, cada uno coordinadamente desde su área o rol dará su aporte para el logro de estas metas, de tal manera que del logro de un objetivo organizacional se alcancen a cumplir objetivos particulares, lo cual induce a un mejor ambiente de trabajo, competencia sana, capacitación, trabajo en equipo entre otros aspectos favorables para la organización.

Dentro de la formalización de la estructura organizacional de SIYS Medical se definieron las siguientes áreas de trabajo, estos serán los cargos que de manera gráfica se señalan en el organigrama diseñado para la organización (ver figura 4.1).

Figura 4.1 Organigrama Propuesto para la Organización “SIYS Medical”



Fuente: Elaboración propia después de analizar a la empresa (2019).

Se consideró un total de 40 personas para ocupar todos los puestos del organigrama propuesto. A continuación, después de la definición de cada área, el objetivo u objetivos de cada puesto, relación staff y subordinado, se indica el desglose de estas 40 personas en cada nivel propuesto.

- Consejo directivo: conformado por los socios de la organización y encargados de tomar decisiones estratégicas para ésta y comunicarlas a la gerencia general. El consejo directivo está encargado de hacer que la empresa progrese y consiga sus objetivos. (3 personas).
- Gerente general: responsable de las decisiones estratégicas y la implementación de políticas en la empresa. Reporta directamente al consejo directivo, pero para efectos de la operación diaria de la organización, es el primer nivel de ésta. (1 persona).
- Asistente: encargado de contestar algunas llamadas y recibir a las visitas para ser atendidas por la gerencia general, realiza actividades de apoyo al área de administrativa, obtiene citas con los proveedores de la empresa, y en general, maneja información confidencial como apoyo al departamento. (1 persona).
- Gerente de administración y finanzas: se encarga de administrar los recursos humanos, materiales y financieros, relacionados con el proceso de negocios; diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control del gasto administrativo, garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos. (1 persona).
- Recepcionista: encargada de atender todas las llamadas telefónicas de la empresa y canalizarlas al área respectiva, de recibir a las visitas o proveedores a la entrada de las oficinas, para dirigirlos a los diferentes departamentos de la organización. (1 persona).
- Diligenciero: asistente operativo de toda la organización, pero especialmente se encarga de acudir al banco para realizar operaciones, entregar mercancía como consumibles o accesorios de los clientes clave, realizar pagos de servicios en efectivo, y en general, cualquier diligencia que se le demande. (1 persona).

- Tesorero: encargado de operar la banca electrónica para realizar las transferencias y pagos, y de administrar el efectivo que se maneja en caja. (1 persona).
- Auxiliar contable: realiza la conciliación bancaria de todas las operaciones diarias de la empresa, para entregar la carpeta con la documentación ordenada y mensual, al despacho contable externo que lleva la contabilidad de ésta. (1 persona).
- Encargado de crédito y cobranza: su función es mantener un buen flujo de efectivo para la empresa, realizando la cobranza diaria, semanal y mensual de las ventas a crédito. (1 persona).
- Secretaria facturista: encargada de emitir, timbrar y entregar las diversas facturas y complementos de pago de los clientes, confirmar la recepción y fecha de pago de las mismas, en su caso, cancelar las facturas y avisar al SAT de dichas cancelaciones. (1 persona).
- Encargado de compras: se encarga de adquirir las materias primas, equipos e insumos necesarios para la operación de la organización y mantener las relaciones con los proveedores. Elabora las órdenes de compra. (1 persona).
- Almacenista: recibe y revisa las requisiciones internas de materiales, repuestos y/o equipos. Elabora guías de despacho y órdenes de entrega y despacha la mercancía solicitada. Lleva el control de las entradas y salidas de productos en el almacén registrándolo en el sistema en el módulo de almacenes. (1 persona).
- Gerente de recursos humanos: se encarga de la selección, reclutamiento y capacitación de personal, tramita la documentación relativa a la gestión del personal de la empresa (contratos, nomina, altas, bajas, incidencias, etc.) y se ocupa de las obligaciones de la empresa respecto a la seguridad social. (1 persona).
- Gerente comercial: se encarga de diseñar e implementar estrategias de venta, de publicidad y promoción de los productos e identificar las exigencias del mercado y procurar que estas se determinan y se divulguen a todos los procesos para garantizar la satisfacción del cliente.

Identifica oportunidades de negocio para el sostenimiento de la empresa e incursiona en nuevos nichos de mercado, investiga los mercados para conocer qué tipos de necesidad, deseos y poder adquisitivo tiene un grupo social específico, al que va ser dirigido el producto; y de esta manera se obtiene la información suficiente para saber si este mercado objetivo tendrá un futuro comercial conveniente para las expectativas de la empresa. (1 persona).

- Encargado de logística: planifica la estrategia para las actividades de suministro de la empresa (transporte, almacenaje, distribución), con el fin de garantizar la satisfacción del cliente. Desarrolla y aplica procedimientos operativos para recibir, manejar, almacenar y enviar mercancías y materiales. (1 persona).
- Asesor comercial: administración y manejo de punto de venta logrando metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo. (8 personas).
- Aplicacionista: asiste a la entrega e instalación de los equipos y capacita a los médicos para el uso de éstos. Reporta directamente al fabricante cualquier anomalía, defecto de fábrica o problema que pudieran tener los equipos al entregarlos y se encarga de asistir a los eventos y congresos en los que participa la empresa, para dar demostraciones de la tecnología de los equipos que se comercializan, para que de esta manera se logre la captación de clientes potenciales para la organización. (2 personas).
- Gerente de marketing: coordina toda la parte administrativa del equipo de mercadotecnia y vigila que se lleven a cabo todas las propuestas tanto de estrategia como de contenido digital. Elabora el plan anual de medios y estrategias digitales y tradicionales. (1 persona).
- Diseñador gráfico: diseñan la imagen de las cuentas principales de la organización (imagen corporativa, *branding*, folletos, catálogos, diseño de redes sociales, etc.). (2 personas).
- *Community manager*: brinda atención a las redes sociales y genera contenido publicitario y audiovisual de la marca. (2 personas).

- Productor audiovisual: realiza el levantamiento de imágenes y contenido gráfico audiovisual, elabora videos y contenido que se utiliza para las redes sociales. (2 personas).
- Gerente de biomédica: encargado de coordinar todas las actividades del departamento y emitir reportes mensuales de costeo por proyecto, gastos y productividad de cada ingeniero. También es el encargado de calendarizar los servicios y solicitar los viáticos para los ingenieros que tienen viajes programados en los estados donde la empresa tiene suscrito un contrato de mantenimiento. Elabora las cotizaciones de los mantenimientos, lleva un control de los expedientes de cada cliente y solicita las facturas de cada trabajo realizado. (1 persona).
- *Team leader*: encargado de liderar al equipo de ingenieros de servicio y de llevar un control de órdenes de servicio y dar seguimiento a la productividad mensual de cada ingeniero. Está encargado de capacitar al personal de nuevo ingreso para el área de ingeniería y de apoyar en las instalaciones de los equipos nuevos. (1 persona).
- Ingeniero de servicio: se encargan de brindar la atención al cliente y reparar e instalar los equipos en tiempo y forma. Atienden reportes asignados de cada contrato suscrito con la empresa. (4 personas).

Cada área identificada al interior de la organización, deberá contar con objetivos que son establecidos en búsqueda del alcance de los objetivos organizacionales, que también deberán ser definidos y comunicados a todo el personal. El cumplimiento de estos objetivos son responsabilidad del gerente del área, el cual, debe asignar tareas, responsabilizar e involucrar a su equipo de trabajo en el alcance de los mismos.

El área comercial se debe estructurar de tal manera que tenga entre sus objetivos la búsqueda y apertura a nuevos clientes, así como afianzar de manera clara y segura la lealtad de los existentes, mediante las diferentes técnicas de fidelización.

Se recomienda que se elaboren los perfiles de puestos para una mejor selección y contratación de personal, que el reclutamiento se haga por una persona capacitada para ellos para elegir al candidato más idóneo; también es necesario crear los

manuales de procedimientos y de identidad corporativa de la organización para que la información sea distribuida por toda la empresa y se conozcan las líneas de autoridad, la jerarquía de autoridad y el vínculo de un departamento con otro, además para lograr un nivel medio de formalización se necesita que los formatos y paquetería laboral se encuentren debidamente en orden y sean utilizados por todo el personal de la organización.

Mediante la implementación de la propuesta en la empresa SIYS Medical, se busca la mejora en su desempeño y crear una estructura sólida donde se encuentren claramente definidas y especificadas las áreas funcionales, responsabilidades, funciones, líneas de comunicación y mando, el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de la compañía y de esta manera, el mejoramiento de la competitividad de la empresa en mención.

Se busca definir y formalizar cada cargo que existe en la empresa vinculando cada uno de ellos al proceso dentro del sistema al cual pertenece, procurando que quienes lo desempeñen tengan total claridad de sus funciones, cómo engrana su cargo dentro del sistema y la importancia que éste tiene para el alcance de los objetivos, misión y visión organizacional, la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, de igual forma permite un desarrollo integral de la organización, mejorando la productividad, comunicación e interrelación de los cargos, calidad y otros elementos que son importantes.

También permitirá:

- Mayor y mejor control de los diferentes procesos identificados.
- Obtención de mejores resultados debido a la comunicación e interrelación entre los procesos.
- Mejoramiento continuo a nivel general de la organización.
- Participación de todo el personal en el logro de los objetivos organizacionales.
- Sostenibilidad y rápida respuesta a las exigencias del mercado.

Internamente la organización tiene mucho por mejorar, pero sus recursos son limitados y su dirección es inexperta, lo que no le permite sacar el máximo provecho a sus recursos, para poder optimizar el cambio directo a lo que si les va a resultar.

Con la dirección adecuada, SIYS Medical podría estar un paso adelante, en vez de estar tratando de hacer cambios y adaptaciones para alcanzar lo que debería ser. Podría adoptar una estructura y unos procesos bien definidos y diseñados; para sacar el máximo provecho a las operaciones.

REFERENCIAS

- Barone, S., (2009). *Las Estructuras Organizacionales*. P, Santo Domingo: Corripio.
- Burke, W. (2018). *Organizations Change, Theory and Practice*, 5ª ed. USA: Sage.
- Burke, W. y Litwin G., (1992). *A Causal Model of Organizational Performance and Change*. Columbia. Journal of Management (Vol.18, No. 3, 523-545).
- Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud (2018). *Seguridad del Paciente y Tecnología*. Recuperado de:
http://www.cenetec.gob.mx/cd_inter/equipomedico/SeguridaddelPacienteyTecnologia.pdf
- Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (2019). *Sistema Federal Sanitario*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cofepris/acciones-y-programas/sistema-federal-sanitario-49111>
- Daft, R. L., (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Davis, K. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Editorial Prentice-Hall.
- El Economista (2019). *Sectores Económicos-México*. Recuperado de:
<https://www.eleconomista.com.mx>
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la Gestión*. España: Ed. Universidad Politécnica de Valencia.
- Gioia, D. y Pitre, E. (1990). *Multiparadigm perspectives in theory building*. Academy of Management Review, 15, 584-602.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2016). *Conociendo Yucatán*. Sexta edición.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2014a). *Censos económicos 2014*. Recuperado de:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/frrdf_ce2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2014b). *Censos económicos 2014*. Recuperado de:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/pprd_ce2014.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2019). *DENUE Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018*. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf
- Instituto Nacional del Emprendedor (2018). *Las MiPyME en México: retos y oportunidades*. Recuperado de: <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades>
- Jacobs, R. (2011). *Real Time Strategic Change*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- López, G., Díaz F., y Robledo V., (2017). *La Organización Informal y sus Efectos en las Capacidades de Innovación*. Recuperado de: http://www.altec2013.org/programme_pdf/1296.pdf
- Lucas, A. y García, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid.
- Marsden, P. y Friedkin, N. (1993). *Network studies of social influence. Sociological Methods and Research*, 22(1), 127–151.
- Martínez, M. (1999) (Coordinadora): *Lo que se aprende en los mejores MBA*, Ed. Gestión 2000.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (1981). *Diseño de organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Miquilena, D y Paz, A. (2008). *La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2017). *Health Statistics*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/economy/surveys/mexico-2017-OECD-Estudios-economicos-de-la-ocde-vision-general.pdf>

- Poole, M. y Van de Ven, A. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press.
- Rivera, A. (2013). *El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación*. *Gestión y estrategia* (44), 93-105.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega, México, D.F.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Scott, W. R., y Davis, G. F. (2007). *Organization and organizing. Rational, natural, and open system perspectives*. USA: Pearson.
- Shin, J., Taylor, M.S. y Seo, M. (2012). *College Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change*. *Academy of Management Journal* 55(3), 727-748. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0325>.
- Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Editorial EUB. Barcelona.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, México*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/La%20cultura%20segun%20Schein.htm>
- Tsui, J., Windsor, C. (2001). *Some cross-cultural evidence on ethical reasoning*. *Journal of Business Ethics*, 2001; 31: 2.
- Van de Ven, A. y Poole, M. (1988). *Paradoxical requirements for a theory of organizational change*. En R. Quinn y K. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp. 19-80). New York: HarperCollins.
- Van de Ven, A. y Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. 2a Ed. Ecoe Ediciones. Bogotá.

Anexo 1

Cuestionario de datos generales de la organización Aplicado a la Gerencia General

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Colonia: _____ Municipio: _____ C.P. _____

Teléfono: _____ Correo Electrónico: _____

I. Perfil del empresario:

Nombre: _____ Edad: _____ años
Lugar de nacimiento: _____ Cargo que ocupa: _____
Tiempo en el cargo: _____ años Teléfono: _____

- **Formación académica:**

Primaria: _____ Secundaria: _____ Preparatoria: _____
Licenciatura: _____ Posgrado: _____
Especificar carrera técnica: _____

- **Formación laboral:**

Ultimas actividades realizadas:
1. Giro de la empresa: _____
Labor desarrollada como:
Operativo: _____ Funcionario: _____ Empresario: _____ Otro: _____
Especificar: _____
Actividades principales: _____
Tiempo en el cargo: _____ años

II. Perfil de la empresa:

- Razón social: _____
- Sector: Industria: _____ Comercio: _____ Servicio: _____ Otro: _____
- Objeto de la sociedad: _____
- Fecha de constitución: _____ Antig: _____ años
- Propósito de su actividad: _____
- Propietarios principales: _____
- Ventas anuales: _____

- Principales productos que vende: _____ % ventas: _____

Misión

Visión

Valores

Funcionamiento operativo

Total de trabajadores: _____

- Departamentos que operan las funciones de:
 Departamento: _____
 (Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)
 Departamento: _____
 (Asentar entre paréntesis el número de empleados por departamento)
- Relacionar los puestos que le reportan al:
 Empresario o al ejecutivo jefe: _____
- **Situación geográfica:**
 Número de establecimientos: _____ Tamaño: _____
 Medios de comunicación: _____
- **Historia de la empresa:** (como fue fundada, eventos principales, eventos financieros, etc)

Anexo 2
Guía de observación

| Aspectos a Observar | SI ✓ | NO X | Comentarios |
|--|----------------|----------------|--------------------|
| Condiciones de Trabajo | | | |
| Condiciones de las instalaciones | | | |
| Iluminación, ruido, climatización | | | |
| Zonas comunes y áreas personales de trabajo | | | |
| Horarios de trabajo | | | |
| Ambiente laboral | | | |
| Organización del Trabajo | | | |
| Interés en el trabajo | | | |
| Carga de trabajo | | | |
| Reglas y procedimientos | | | |
| Repartición de tareas, funciones | | | |
| Conocimiento de las funciones propias | | | |
| Autonomía en el trabajo | | | |
| Comunicación y Coordinación | | | |
| Entre departamentos | | | |
| Entre grupos de trabajo | | | |
| Entre directivos y colaboradores | | | |
| Las opiniones del empleado cuentan en la empresa | | | |
| Claridad entre lo que se espera del trabajo de los empleados | | | |
| Claridad en las líneas de mando | | | |
| Recursos | | | |
| Humanos | | | |
| Físicos | | | |
| Tecnológicos | | | |
| Económicos | | | |

Anexo 3

Guía de entrevista

| | | |
|--|-----------|-----------|
| ¿Conoce cómo está actualmente estructurada la organización? | SI | NO |
| ¿Conoce usted el organigrama de la organización? | SI | NO |
| ¿Cuál es su puesto en la organización? _____ | | |
| ¿Piensa usted que es eficiente y productivo el personal que actualmente labora en la organización? | SI | NO |
| ¿Considera adecuada la forma como está organizada la estructura organizacional? | SI | NO |

¿Por qué?

¿Qué aspectos cree que son ineficientes y se deberían de mejorar?

| | | |
|---|-----------|-----------|
| ¿La actual estructura de la empresa fomenta el crecimiento tanto personal como profesional del trabajador y se enfatiza el valor del conocimiento entre sus empleados y directivos? | SI | NO |
|---|-----------|-----------|

¿Por qué?

¿Cómo considera la definición de puestos de trabajo y líneas de mando en la organización? Es clara, confusa, existen muchos niveles.....

| | | |
|--|-----------|-----------|
| ¿Tiene la empresa el personal que necesita en cantidad y calidad? | SI | NO |
| ¿Es de su conocimiento la existencia de perfiles de puestos? | SI | NO |
| ¿Están agrupados los deberes y actividades por departamento? | SI | NO |
| ¿Están coordinadas las funciones y los procedimientos? | SI | NO |
| ¿Están claramente establecidos los procedimientos y políticas de la empresa? (manuales de bienvenida y operaciones). | SI | NO |
| ¿Conoce la misión, visión, valores y política de la organización? | SI | NO |
| ¿Sabe específicamente de quién depende? | SI | NO |
| ¿Sabe específicamente sus responsabilidades? | SI | NO |
| ¿Se han revisado los procedimientos de ventas, producción, compras y administración en el último año? | SI | NO |
| ¿Considera que tiene autonomía para realizar sus tareas? | SI | NO |

¿Por qué?

| | | |
|--|-----------|-----------|
| ¿Existe una buena gestión del espacio de trabajo? ¿Por qué? | SI | NO |
|--|-----------|-----------|

| | | |
|---|-----------|-----------|
| ¿Están de acuerdo y siguen los líderes de cada equipo los objetivos de la empresa? | SI | NO |
| ¿Saben los líderes gestionar bien las relaciones internas, así como las tareas de sus equipos de trabajo? | SI | NO |
| ¿Son positivas las relaciones entre todos los trabajadores? ¿Por qué? | SI | NO |

| | | |
|---|-----------|-----------|
| ¿Sabe cuáles son los objetivos a conseguir y lo que se espera de ellos? | SI | NO |
| ¿Cree que existe un alto grado de entrega y desempeño por parte de los trabajadores? | SI | NO |
| ¿Hay muchas bajas y absentismo laboral en la empresa? | SI | NO |
| ¿Se ofrecen compensaciones y reconocimiento por sus logros? Además de un sueldo justo, ¿le ofrecen otras facilidades como horario flexible, equilibrio entre su vida personal y profesional, etc.? | SI | NO |