
**Comportamiento organizacional y productividad: caso microempresa
"Cristalina Premier"**

***Organizational behavior and productivity: case study on microenterprise
"Cristalina Premier"***

Recibido el 5 de Agosto de 2014, aceptado el 16 de Noviembre de 2014

No. de clasificación JEL: L11; L22; M11

Ana Laura Luna Jiménez
Universidad Juárez
Autónoma de Tabasco
División Académica
Multidisciplinaria de los
Rios.
ana.luna@ujst.mx

Ygnacia Jiménez Vera
Instituto Tecnológico de
Mérida
Departamento de Ciencias
Económico-Administrativas
nachita.jv@hotmail.com

Resumen

El comportamiento organizacional (CO) encargado de estudiar la conducta de los individuos en una empresa y su relación con productividad, ausentismo, rotación de personal, satisfacción, motivación y cultura de la organización, a través de las variables: individuos, grupos y estructuras; se aborda en este proyecto, cuyo objetivo refiere el análisis a la estructura organizacional de la planta de agua "Cristalina Premier", ubicada en el municipio de Kanasín, Yucatán, México, a través de metodología organizada en tres etapas: conceptualización, que revisó marcos de comportamiento, estructura y diseño de la organización; estudio de caso donde se recabó información sobre historia y antecedentes de la empresa, diseño organizacional vigente y repercusiones de su implementación y la última en donde se integró la información de acuerdo a referentes teóricos y se plantean conclusiones. Dentro de los hallazgos sobresale la aplicación de estructura organizativa línea funcional, con personal contratado por honorarios, con mínimo personal de tiempo completo y con personal especializado, lo que ha permitido reducir costos de producción y elevar la calidad y competitividad.

Palabras clave: estructura línea funcional, pymes, comportamiento organizacional, estructura organizacional

Abstract

Organizational behavior (OB), responsible for studying the behavior of individuals in a company and its relationship with productivity, absenteeism and rotation of staff, satisfaction, motivation and culture of the organization, through the variables: individuals, groups and structures; is dealt with in this project, whose objective analysis concerning the organizational structure of the water plant “Cristalina Premier”, located in the municipality of “Kanasín”, Yucatán, México, through methodology organized in three stages: conceptualization, which revised frameworks of behavior, structure and design of the organization; case study where collected information about company history, current organizational design and impact of its implementation and the last one where joined the information according to the theoretical references and conclusions arise. Within finds protrudes the application of organizational structure line-functional, with staff hired by fees, minimum full-time staff and specialized personnel, reduce production costs and raise quality and competitiveness which allowed.

Key words: line-functional structure, SMEs, organizational behavior, organizational structure

1. Introducción

El comportamiento organizacional (CO) de acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003, p. 12) “es un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas con el trabajo” ya que integra conocimientos de varias disciplinas como la Psicología, Sociología, Sistemas, entre otros. El comportamiento organizacional “gira en torno a tres aspectos importantes de cualquier organización: los individuos, los grupos y las estructuras de las organizaciones” (Robins, 2004, p. 8).

Como campo de estudio resulta importante para conocer las bases de la conducta del individuo en una empresa, ya que en este aspecto el comportamiento organizacional se ocupa “esencialmente de encontrar y analizar las variables que repercuten en la productividad, ausentismo, rotación de personal, satisfacción de los empleados, motivación, poder, política y cultura de la organización” (Amorós, 2007, p. 16).

De acuerdo con la Sociología, el comportamiento organizacional estudia también a dos o más personas que interactúan libremente y que comparten normas, objetivos y, sobre todo, una identidad. Conforman un grupo constituido como equipo de trabajo para alcanzar metas conjuntas en una

organización o institución. La importancia del "estudio de los grupos en el comportamiento organizacional es que llegan a formar equipos de trabajo, donde la confianza es clave para el trabajo de equipos reales" (Krieger, 2001, p. 123).

El comportamiento organizacional también estudia el efecto de la estructura organizativa sobre la conducta de los trabajadores y su repercusión en el buen o mal funcionamiento de las organizaciones. Una "adecuada estructura organizacional es fundamental para que las organizaciones funcionen mejor" (Vértice, 2008, p. 9).

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que analiza tres aspectos que determinan el comportamiento de las organizaciones: los individuos, los grupos y la estructura organizacional, debido a esto Robbins (2004, p. 8) lo define como: "el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructura tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de las organizaciones".

2. Referentes teóricos

Determinantes clave del Comportamiento Organizacional

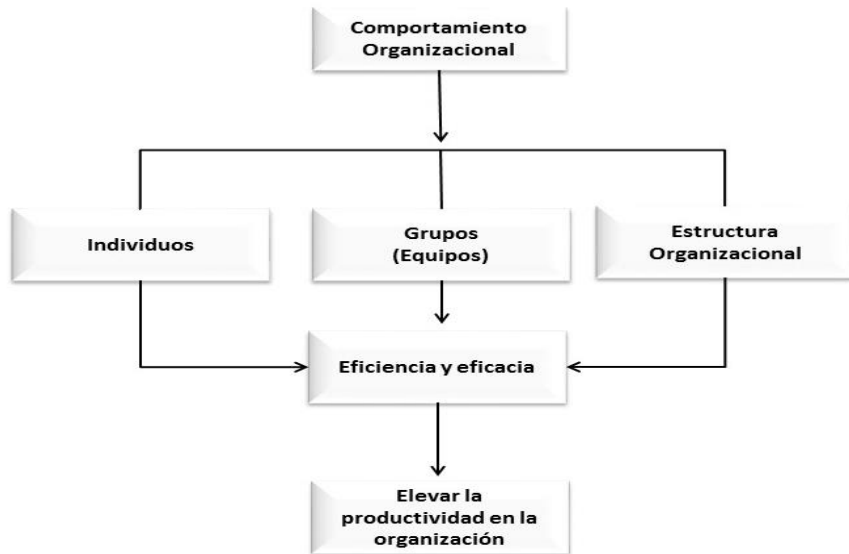
La Figura 1 muestra los determinantes clave del comportamiento organizacional, de acuerdo con Robbins (2004), en donde puede observarse que para elevar la productividad en la empresa se debe lograr la eficiencia y eficacia, que a su vez, dependen de la interacción de los individuos (empleados) quienes llegan a formar grupos y equipos de trabajo bajo una adecuada estructura organizacional.

De lo anterior se deduce que para mejorar la productividad en las organizaciones es necesario realizar cambios en las actitudes de los individuos, en la forma como trabajan los equipos o bien en la estructura organizacional.

Por ello, se afirma que el CO, se ve influenciado tanto por individuos y equipos de trabajo como por la estructura organizacional; los que a su vez determinan la eficiencia y la eficacia que determinan la productividad en las organizaciones.

En este caso de estudio se analizan los beneficios de realizar cambios en la estructura organizacional de una microempresa con el objeto de mejorar su eficiencia y eficacia, como base de su productividad.

Figura 1: Determinantes clave del Comportamiento Organizacional



Fuente: Adaptado de Robbins, (2004)

Los temas de la organización y la estructura organizacional resultan de interés en la actualidad, en virtud a que los enfoques tradicionales hacia la organización, están siendo cuestionados y reevaluados. Los administradores buscan diseños estructurales que permitan a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia de acuerdo con su realidad económica y que, generalmente, depende del tamaño de la empresa. Por lo que se hace necesario conceptualizar ¿qué es una estructura organizacional?

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005 p. 234) la estructura organizacional puede definirse como:

La distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el diseño organizacional, el cual se define como: un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización, descentralización y formalización.

Por tanto, la estructura de una empresa comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados. Así, la estructura de la organización debe diseñarse de manera que sea clara para todos, especificando quién debe realizar determinadas tareas y quién es responsable por ciertos resultados.

Diseños organizacionales tradicionales y contemporáneos

En la Tabla 1, construida a partir de la propuesta de Robbins y Coulter (2005) se definen tres tipos de diseños organizacionales, así como sus fortalezas y debilidades. Lo que puede observarse en estos diseños es que su adopción depende de características tales como: el giro o actividad, el tamaño, los recursos y los objetivos de la empresa.

Tabla 1. Diseños organizacionales tradicionales

Estructura	Concepto	Fortalezas	Debilidades
Simple	Diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización	Rápida; flexible; mantenimiento barato; responsabilidad definida.	No es adecuada cuando la organización crece; la dependencia en una persona es riesgosa.
Funcional	Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupaciones similares o relacionadas	Ventajas de ahorro en costos debidos a la especialización (economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo) y los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares.	La búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan la visión de lo que es mejor para la organización en general; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poca comprensión de lo que hacen otras unidades.
Divisiones	Estructura organizacional integrada por unidades y divisiones separadas y parcialmente autónomas	Se centra en los resultados, los gerentes de división son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios.	La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter, (2005, p. 244).

Por otro lado, en la Tabla 2 se muestran los conceptos, ventajas y desventajas de los diseños organizacionales contemporáneos, acudiendo para ello a las estructuras denominadas: de equipo, de proyecto de matriz, sin límites y de organización que aprende.

De esta comparación, se deduce que estos diseños son dinámicos y los cambios obedecen a la necesidad de las empresas de adaptarse a las exigencias del entorno macroeconómico y al comportamiento organizacional de las mismas.

Tabla 2. Diseños organizacionales contemporáneos

Estructura	Concepto	Ventajas	Desventajas
De equipo	Una estructura en la que toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo.	Los empleados participan más y se les confiere mayor poder. Disminución de las barreras entre áreas funcionales.	No hay una cadena de mando definida. Presiones sobre los equipos para que desempeñen su trabajo.
De proyecto de matriz	Es una estructura que asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos, los cuales regresan a sus áreas cuando el proyecto concluye.	Diseño fluido y flexible que puede responder a los cambios ambientales. Toma de decisiones más rápida.	Complejidad para asignar personal a los proyectos. Conflictos de tareas y personalidades.
Sin límites	Estructura que no está definida, ni limitada a márgenes artificiales horizontales, verticales o externos; incluye los tipos de organizaciones virtual, de red y modular.	Muy flexible y sensible. Obtiene talento dondequiera que éste se encuentre.	Falta de control. Problemas de comunicación.
De organización que aprende	Estructura que apoya la capacidad de una organización para adaptarse y cambiar en forma continua.	Los empleados comparten y aplican los conocimientos constantemente. La capacidad para aprender puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.	Puede ser difícil lograr que los empleados compartan sus conocimientos. Pueden surgir conflictos de colaboración.

Fuente: Adaptado de Robbins y Coulter, (2005, p. 245)

Diseño organizacional de una empresa virtual

Como resultado de las tendencias actuales en la organización de empresas, las empresas virtuales están utilizando también la estructura organizativa funcional, para evitar empleados de tiempo completo y departamentos que ocasionan gastos. En este tipo de diseño se definen funciones y procesos que tienen como resultados nuevos esquemas administrativos estratégicos. Las empresas virtuales de acuerdo a Cuesta citado por Sotres (2010, p. 6)

...utilizan una nueva forma de organización funcional, cuya estructura organizativa está definida en funciones y procesos. Las empresas virtuales ante la dinámica de la globalización tienden a modificar su forma de producir y a transformar sus métodos de comercialización. También cambian sus formas para reclutar, seleccionar, integrar y desarrollar los recursos humanos que requieren, así como su aspecto legal. Parten de nuevos esquemas

administrativos estratégicos para lograr sus objetivos sociales, misiones y visiones. Para ello, utilizan instrumentos para la contratación de terceros, es decir de tele-trabajadores que presten su servicio a favor de la empresa desde sus propias unidades de trabajo o empresas satélites, con su propia infraestructura, lo que minimiza los costos de inversión.

Diseños organizacionales para microempresas

Lo más aconsejable para una microempresa en el inicio de sus operaciones, es la organización lineal y militar o simple. Lo anterior se justifica porque en este tipo de organización la departamentalización es escasa, la autoridad y la responsabilidad se transmiten por una sola línea para cada persona, por lo que hay centralización en las decisiones. Además de que resulta económica y sencilla de aplicar y entender.

Definición de un diseño de organización lineo funcional

Es un tipo de diseño organizacional que combina dos tipos de organización: la lineal o militar y la funcional o de Taylor. Esta estructura es la más usada en la actualidad en la micro y pequeña empresa (MyPE) que observan estructuras organizativas simples.

Cuando la micro empresa empieza a crecer, el tipo de diseño más utilizado es el lineo funcional, porque en la práctica, las pequeñas empresas deben agrupar sus funciones, procesos y ciclo de transacciones en especialidades estratégicas, ya que suelen existir pocos departamentos; por esto la comunicación es lineal para cada área de actividad. La autoridad y responsabilidad es específica dentro de cada especialidad. Por ejemplo: el departamento de administración y finanzas tiene plena autoridad sobre los especialistas que le reportan.

Modelos de Comportamiento Organizacional

Para que la implementación de un diseño organizacional tenga éxito es necesario que tenga un soporte teórico sobre el comportamiento humano, ya que resulta necesario para desarrollar una filosofía corporativa sobre cómo se motivan a los individuos y a los equipos de trabajo para mejorar su desempeño.

Todas las empresas que opten por mejorar la eficiencia y eficacia en aras de la productividad, deben contar con una definición clara sobre el modelo de comportamiento organizacional, como complemento indispensable de su filosofía corporativa.

Existen diferentes modelos de comportamiento organizacional, por lo que de acuerdo con Newstrom (2011, p. 30)

...cualquier diseño organizacional debe basarse en la filosofía de la conducta humana, ya que las políticas de recursos humanos, estilos de toma de decisiones, prácticas de operación de la administración y, sobre todo, los diseños organizacionales se derivan de supuestos claves de la conducta humana.

Estos modelos pueden no estar explícitos en las organizaciones pero se deducen de la observación de las acciones que comprenden los administradores, por lo tanto es indispensable, conocer las teorías sobre el comportamiento humano, en donde destacan la teoría X y Y.

Teoría X y Y de Douglas McGregor.

McGregor (citado por Reyes, 2006) es considerado pionero en el campo del comportamiento organizacional. Su teoría del comportamiento humano explica las causas que originan motivación, considerando la manera de sentir, pensar y actuar del ser humano. Aktouf y Suárez (2012, p. 133) señalan que “Mc Gregor aportó una visión humanista en contraposición a la corriente taylorista conocida como organización científica del trabajo”.

Supuestos de la teoría X: De acuerdo con Robbins y Coulter (2005, p. 394) “la teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia”.

Supuestos de la teoría Y: Siguiendo con Robbins y Coulter (2005, p. 395), la teoría Y “supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidades y consideran al trabajo como una actividad natural”. McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial.

Evolución de los Modelos de Comportamiento Organizacional

En una empresa es importante identificar el modelo de comportamiento organizacional de la alta dirección ya que dicho modelo, tiende a extenderse a toda la organización.

Newstrom (2011, p. 32) afirma que “aunque un modelo tiende a dominar en una época particular de la historia, algunas organizaciones todavía suelen implantar uno de los modelos”.

La Tabla 3 muestra la evolución histórica de los modelos de comportamiento organizacional desde la visión de este último autor.

Tabla 3. Modelos de Comportamiento Organizacional

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado	De sistemas
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación	Confianza, comunidad, significado
Orientación de la administración	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo	Interés, empatía
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño de trabajo	Conducta responsable	Carácter
Resultado psicológico empleado	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación
Necesidades satisfechas del modelo	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Autorrealización	Amplio alcance
Resultados de desempeño	Mínimos	Cooperación pasiva	Despertar	Entusiasmo de impulsos	Pasión y compromiso moderado con las metas organizacionales

Fuente: Tomado de Newstrom, (2011, p.33)

Modelo de comportamiento organizacional autocrático

De acuerdo con la tabla anterior, las características del modelo autocrático son:

- La base es el poder, por lo que los administradores que ejercen el mando en una empresa tienen el poder de ordenar y el empleado debe obedecer.
- La motivación para hacer las cosas se basa en el premio y el castigo.
- La orientación de los administradores es la autoridad oficial formal, la cual por el derecho de mando del personal a cargo se delega. Se basa en el supuesto de que la administración sabe lo que es mejor en la dirección de la empresa y no requiere la participación de los trabajadores en la misma.
- La orientación de los empleados es la obediencia al jefe, lo cual no propicia el respeto hacia el mismo.
- El resultado psicológico de la aplicación de este modelo de comportamiento organizacional es la dependencia del jefe, quien tiene el poder casi absoluto de contratar, despedir y de hacerlos trabajar duramente. Generalmente ocasiona la explotación de los trabajadores, lo que genera resentimiento y un resultado de desempeño mínimo.

Modelo de comportamiento organizacional de custodia

El desarrollo del modelo de custodia inició porque la administración de las empresas progresistas y en desarrollo, empezaron a preocuparse por aumentar la satisfacción y la seguridad del trabajador para mejorar sus condiciones de vida.

Las características del modelo son las siguientes:

- La base, son los recursos económicos, porque se tiene que invertir en prestaciones para otorgar diversos beneficios que incrementan la calidad de vida y seguridad de los empleados.
- La orientación de la administración es hacia el dinero, para poder pagar mejores sueldos y prestaciones a los empleados, pues se considera que esto es lo que genera la motivación del trabajador. Por esto, el modelo de custodia es propio para empresas que tienen las utilidades suficientes para pagar buenos sueldos y prestaciones.
- La orientación de los empleados en este modelo es hacia la seguridad y a las prestaciones, lo que no repercute en una motivación más productiva, aunque estén contentos en su trabajo.
- Los resultados psicológicos en los empleados bajo un modelo de custodia es de dependencia hacia la organización, porque por las prestaciones que reciben no se atreven a renunciar tan fácilmente.
- Los resultados del desempeño en este modelo no siempre propicia una mayor motivación para el trabajo, los resultados del desempeño son una cooperación pasiva.

Modelo de comportamiento organizacional de apoyo

Presenta las siguientes características:

- La base es el liderazgo en vez del poder y del dinero.
- La orientación de la administración es de apoyo, para que los empleados puedan crecer y autorrealizarse de acuerdo con sus capacidades en beneficio propio y de la empresa, ya que el líder piensa que los trabajadores no son pasivos por naturaleza, sino porque no se les proporciona el apoyo adecuado en el desempeño de su trabajo.
- El resultado psicológico en los trabajadores es un mejor desempeño y participación en el trabajo, porque la motivación se basa en

proporcionarles un mayor estatus y reconocimiento, con lo que se despiertan sus impulsos hacia el trabajo.

- Es muy utilizado en países desarrollados, donde las empresas tienen una mayor capacidad económica para que los empleados tengan una mayor autorrealización, lo cual no es posible en países en vías desarrollo, donde la cultura y las necesidades económicas son diferentes.

Modelo de comportamiento organizacional colegiado

Las características del comportamiento organizacional colegiado son las siguientes:

- La base es la asociación. Se fomenta el trabajo en equipo, donde los trabajadores se sienten necesarios y útiles.
- La orientación de los trabajadores es una conducta responsable, con un desempeño de calidad auto dirigido, ya que los empleados cuidan de esta manera su reputación y la de su compañía.
- El resultado psicológico en los empleados es la autodisciplina, porque el desempeño de un trabajo en equipo así lo exige, ya que la motivación en estos casos premia al equipo.
- El ambiente en las organizaciones que implementan el modelo de organizacional colegiado es de satisfacción y autorrealización por lo que se genera un entusiasmo moderado en su desempeño.

Modelo de Comportamiento Organizacional de sistemas

- La base es la confianza y el trabajo comunitario significativo.
- Refleja los valores propios de comportamiento organizacional que de acuerdo con Newstrom (2011, p. 38) "se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados"
- Los administradores centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, fiabilidad, estima, valor, eficacia y elasticidad.
- El resultado psicológico en los empleados es la automotivación, por lo que las necesidades de satisfacción de los empleados son de amplio alcance, lo que estimula la pasión y el compromiso de los empleados con las metas organizacionales.

- La elección de este modelo por el administrador está determinada por diversos factores tales como su filosofía corporativa (valores, misión y visión), objetivos y medio ambiente que rodea a la organización.

4. Descripción de la metodología de estudio

Considerando que la metodología cualitativa proporciona una diversidad de métodos con los que se puede describir, comprender y profundizar el contexto de una microempresa, se determinó como el más apropiado para este estudio el diseño de caso único holístico: un caso y una unidad de análisis (De la Garza, Jiménez, Mayer y Díaz, 2011). Caso representado por la empresa “Agua Cristalina Premier”, elegida por el contacto y conocimiento previo de la misma, además de la disposición de los propietarios para proporcionar información.

A partir de lo anterior, las técnicas más acordes al enfoque y método utilizado fueron: observación directa, entrevistas dirigidas (con guión preestablecido) a los propietarios y al personal de la microempresa objeto de estudio. Enriquecida con investigación documental basada en libros, artículos electrónicos y revistas. Este proyecto se realizó en tres etapas, que comprendieron las siguientes actividades:

Etapas:

Etapas 1. Conceptualización: Se consideraron los marcos conceptuales del comportamiento, estructura y diseño organizacional.

Etapas 2. Estudio de caso: Se recabó información sobre la historia y antecedentes del caso de estudio. Se estudió el diseño organizacional vigente y su efecto en el sistema de comportamiento organizacional, ventajas y desventajas de su implementación.

Etapas 3. Resultados: En la última etapa se integró la información obtenida, de acuerdo a los referentes teóricos y se formularon las respectivas conclusiones. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente apartado.

5. Caso de estudio: La Microempresa Cristalina Premier

La planta purificadora de agua “Cristalina Premier” es una empresa familiar fundada en 2010 en Kanasín, Yucatán. Esta empresa nació para cubrir una necesidad de los habitantes de la colonia de “San Camilo” quienes contaban con casi todos los servicios; sin embargo, faltaba establecer una planta purificadora de agua, producto de vital importancia en la vida cotidiana de las personas.

De acuerdo con lo expresado por los propietarios esta microempresa se inició para cubrir la necesidad de agua purificada de un mercado insatisfecho. Se planteó como objetivo procesar agua con calidad, a precio justo, proporcionando servicio personalizado a los habitantes de la colonia. Desde sus inicios la empresa formuló su filosofía corporativa, la cual afirma:

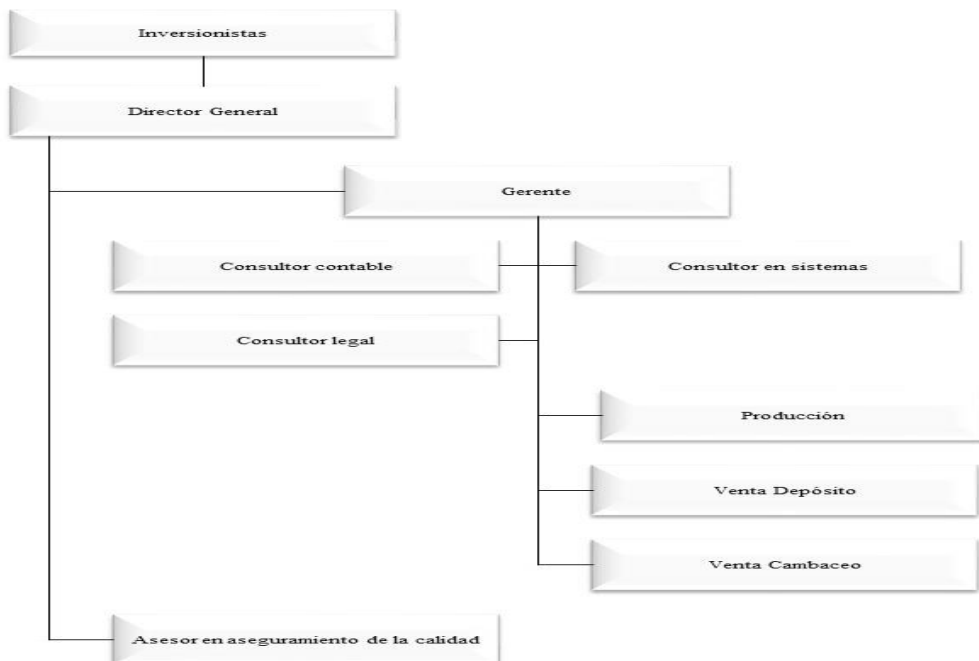
Visión: conquistar, cultivar y consolidar un mercado de clientes satisfechos en el giro de agua purificada que prefieran "Cristalina Premier" por su calidad certificada, ahorro, esmerada atención y satisfacción a las necesidades, deseos y expectativas.

Misión: "Cristalina Premier" es una empresa dedicada a purificar y envasar agua baja en sales, de la mejor calidad para el consumo humano, con la más avanzada tecnología en sus procesos de purificación, lavado y sanitizado de envases en moderna lavadora de alta tecnología, para garantizar un envase impecable y desinfectado por completo, así como de un servicio personalizado al cliente, que es nuestra razón de ser.

Valores: compromiso, honestidad, respeto, creatividad y espíritu de servicio.

De acuerdo a lo expresado por el director, la empresa se ha caracterizado por procesar agua a precio justo, con calidad, con el compromiso de cuidar la salud y la economía de las familias consumidoras de agua purificada en un mercado de clase media y alta. La figura 2 muestra el organigrama original.

Figura 2: Organigrama original de la empresa



Fuente: empresa "Agua Cristalina Premier"

Estrategia competitiva de diferenciación

Para elevar su productividad y competitividad, la empresa decidió reducir costos, elevar su calidad y ser más flexible organizacionalmente para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, convirtiendo las limitaciones que le imponía su tamaño en ventajas que generaron ahorros, pues de acuerdo con Robbins (2004) al conseguir la eficiencia y eficacia, puede elevarse la productividad, implementando cambios en cualquiera de sus determinantes claves: individuos, grupos o estructura. La estructura organizacional de la empresa, se ha rediseñado de acuerdo con la estrategia competitiva de diferenciación, que consiste en:

- a) Calidad en el producto: la tecnología utilizada en el proceso de producción garantiza la calidad.
- b) Posicionamiento en un nicho de mercado: los clientes, pertenecen a la clase social media y alta, incluyendo colegios y empresas privadas; que requieren un servicio personalizado y un producto de calidad igual o superior a las marcas de prestigio. Son clientes con alto grado de exigencia y sin disponibilidad de tiempo, que necesitan del servicio en horarios de venta, no habituales en los demás distribuidores de agua.
- c) Formación de redes de consumidores: los clientes satisfechos, recomiendan el producto y cooperan para que se formen las rutas de servicio, para ayudar a la empresa en el ahorro de combustible y pueda sostenerse el precio.
- d) Énfasis en el posicionamiento: la estrategia de posicionamiento se realiza a través de una identidad e imagen corporativa que resalta la calidad, el servicio y la tecnología utilizada.

Sistema de Organización Lineo Funcional contratada por honorarios

Antecedentes: cuando la empresa se fundó, las actividades más importantes de la empresa giraron en torno a la producción y a las ventas. Sin embargo, cuando incrementa el volumen de ventas y en consecuencia, de compras, resultó necesario definir una estructura formal que exigía una estrategia competitiva, además de sistemas de control, de información y de distribución del producto.

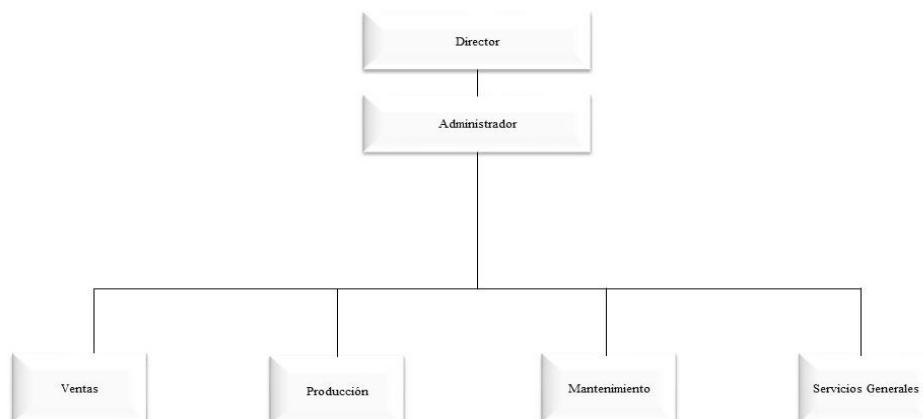
Derivado al crecimiento observado, fue necesario dividir las tareas, agrupar las actividades, establecer jerarquías, designar áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes. Lo anterior para ofrecer un mejor servicio, adaptándose a los cambios que inevitablemente se fueron presentando y que modificaron la estructura.

Asimismo, desde que inició sus operaciones, esta microempresa tuvo actividades que requirieron de personal especializado en diversas áreas, como personal técnico que proporcionara servicios de mantenimiento y reparación al equipo; un especialista en el área de control de calidad, para analizar la calidad del producto; personal especialista en Mercadotecnia para realizar el diseño de publicidad y promoción. De igual manera, las innovaciones en el área de producción requerían de personal especialista en investigación y desarrollo de tecnología. El mantenimiento de equipo de transporte necesitaba de técnicos en mecánica, por citar algunos.

Lo anterior, exigió contratación de personal especializado y de capital para cumplir con las obligaciones laborales implicadas. Estas exigencias excedían la capacidad de pago de esta microempresa, ante esto, con el objeto de reducir costos y gastos de personal, elevar la calidad, el nivel del servicio y ser más competitiva, la empresa “Cristalina Premier” diseñó una estructura organizativa lineo funcional contratada por el régimen de honorarios, para reducir personal de tiempo completo y evitar la creación de departamentos que incrementaran gastos operativos.

Es decir, la empresa recurrió al aplanamiento de su estructura, de tal forma que el Gerente General fue sustituido por un Administrador, a quien se le capacitó para realizar eficientemente su función administrativa, además, se realizó una reagrupación de especialidades y actividades en funciones atendidas por personal de apoyo contratadas bajo el régimen de honorarios; mismo que es seleccionado y contratado para realizar su trabajo, a cambio se establece exclusividad de la empresa para contratarlos y el administrador no puede acudir a otros especialistas sin la autorización del director. En la Figura 3 se muestra el organigrama actual de la empresa.

Figura 3: Organigrama actual de la empresa



Fuente: empresa “Agua Cristalina Premier”

En esta estructura organizativa algunas de las funciones de producción y mantenimiento son realizadas por profesionistas o técnicos independientes que dan mantenimiento y servicios especializados de manera personalizada, por lo que dependen linealmente del administrador y del director de la empresa. Se les considera como colaboradores virtuales, ya que físicamente no están en la empresa, pero realizan su función de manera permanente en su taller, oficina o laboratorio (dentro de actividades que incluye el área de servicios generales se cuentan los servicios legales, contables, sistemas y calidad).

Destaca que el *outsourcing* también es factible en una microempresa, sin embargo, resulta más costoso por la intermediación de las empresas que brindan ese servicio de subcontratación. Por lo que esta microempresa optó por contratar directamente los servicios con los especialistas a los que se les cubren sus honorarios a cambio de atender los problemas que se presenten en la empresa de acuerdo con su especialidad.

Conceptualización del sistema lineo funcional bajo el régimen de honorarios

Es el sistema lineo funcional de organización en donde se contrata directamente gente especializada bajo la modalidad de servicios independientes, que asumen la responsabilidad de brindar a la empresa, servicio rápido y especializado las áreas operativa, administrativa y legal, reciben instrucciones del administrador y tienen autoridad y responsabilidad sobre el área funcional que les corresponde.

Este sistema diseñado por la alta dirección de la microempresa, de acuerdo con Münch y García (2009), es similar al sistema lineo funcional en los siguientes aspectos:

- a) De la organización lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial (cadena de mando).
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función

El sistema lineo funcional contratado bajo el régimen de honorarios, se diferencia del lineo funcional en los siguientes aspectos.

- a) Que los especialistas no son de tiempo completo, pero tienen un servicio exclusivo y su trabajo es virtual, ya que lo pueden realizar desde su taller, oficina o laboratorio.
- b) Existe flexibilidad, ya que no existe relación laboral que limite la contratación de personal talentoso y responsable cuando sea necesario.

Presentando para la empresa, las siguientes ventajas:

- a) Ahorros en el pago de personal y aprovechamiento de cada persona en el grado de su especialidad y aptitud.
- b) Promoción de la investigación y desarrollo de tecnología de acuerdo con el tamaño de la empresa. Por citar ejemplos: se han diseñado y adaptado máquinas para etiquetar, flejar, envasar y para lavar garrafones, de una manera más funcional y económica.
- c) Buen control de calidad, porque se cuenta con especialistas para el aseguramiento de la misma.
- d) Mejoras en el servicio de distribución, porque se tiene especialistas que aseguran el buen funcionamiento de los vehículos de la empresa, por el servicio rápido que se otorga.
- e) Mejoras en el funcionamiento de la empresa, porque cuenta con profesionistas y técnicos especializados.
- f) Incremento de la productividad, pues se optimiza el uso de recursos al especializar las operaciones.
- g) Reforzamiento del posicionamiento, así como de la identidad e imagen corporativa, que se refleja en el diseño de la publicidad y en la presentación de los productos que ofrece la empresa.

A pesar de lo anterior, destacan las siguientes desventajas de este diseño organizacional:

- a) La centralización de la autoridad en el administrador y director general, quienes son los únicos que pueden dar solución a los problemas que se presentan en la empresa, porque la comunicación es directa con los especialistas para recibir el diagnóstico o sugerencia de solución.
- b) No existe una relación laboral entre los especialistas que fomente, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional porque generalmente, los especialistas no se conocen entre ellos, ya que sólo tratan con el administrador y/o director.

Análisis del sistema de comportamiento Organizacional de la microempresa Cristalina Premier

Las empresas "alcanzan sus objetivos al crear, comunicar y operar un sistema de comportamiento organizacional. Para que este sistema sea exitoso es necesario que la organización este consciente de ello, lo examine y actualice periódicamente" (Newstrom, 2011 p.27).

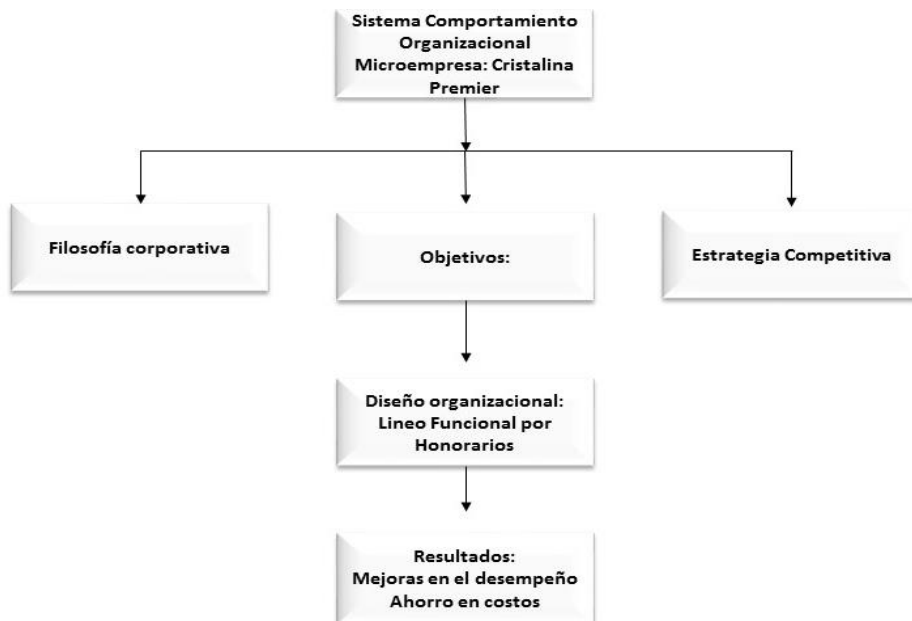
El sistema de comportamiento organizacional de esta microempresa es considerado como autocrático ya que de acuerdo con su director, es el más adecuado en una microempresa, donde no se cuenta con los recursos económicos, ni la cultura organizacional para implementar otros modelos.

En esta empresa los trabajadores son motivados con incentivos económicos. Debido a las características de la empresa, los empleados ejecutan trabajos no calificados y los sueldos son bajos, lo que propicia resultados de desempeño mínimo. En consecuencia, la administración utiliza el poder y la autoridad para lograr los objetivos organizacionales.

Considerando la importancia del comportamiento organizacional en el diseño de la estructura organizacional, la alta dirección de esta empresa ha diseñado su propio modelo de comportamiento organizacional de acuerdo con el diseño organizacional lineo funcional bajo el régimen de honorarios, contrarrestando la posible inconformidad y alta rotación de empleados que suele ocasionas el sistema autocrático. Se reconoce la importancia del comportamiento humano en la evolución de la microempresa, que se traduce en cambios en el diseño de la estructura organizacional y el modelo de comportamiento organizacional.

La figura 4, muestra el sistema de comportamiento organizacional de la empresa analizada.

Figura 4: Sistema de Comportamiento Organizacional de Agua “Cristalina Premier”



Fuente: elaboración propia

Considerando que las organizaciones alcanzan sus metas al crear, comunicar y operar un sistema de comportamiento organizacional, la figura anterior muestra que la filosofía corporativa, los objetivos organizacionales y la estrategia competitiva, están diseñados de acuerdo con el modelo organizacional lineo funcional contratada bajo el régimen de honorarios, que le ha permitido obtener resultados de mejoras en el servicio, ahorro de costos y una mayor flexibilidad organizacional.

Conclusiones

El diseño de una estructura organizativa lineo funcional contratada bajo el régimen de honorarios ha permitido a la empresa "Cristalina Premier" reducir costos y gastos de personal, lo que ha contribuido a elevar calidad, nivel del servicio y ser más competitiva.

La contratación directa de personal especializado permite a esta empresa estar a la par de una empresa mediana, pero con ahorros significativos de costos. Respecto al personal contratado para la producción y venta, se encuentran dentro de un modelo organizacional autocrático, donde ellos se limitan a ejecutar las órdenes de la dirección. Bajo este modelo existe poca apertura para que los trabajadores puedan expresar sus ideas para elevar la productividad.

En empresas pequeñas, este modelo permite organizar el trabajo de manera eficiente y cumplir con sus objetivos. Se considera apropiado para una microempresa, donde el poder y la autoridad se concentran, como es el caso de la organización analizada.

En "Cristalina Premier" se acepta que el cambio adoptado en la estructura organizacional, beneficio económicamente a la empresa, porque se estableció de acuerdo con las necesidades existentes. Sin embargo la alta dirección está consciente de la evolución en los diseños organizacionales, de ahí que no considere mantener este diseño en forma indefinida.

Se observa que los diseños organizacionales mantienen estrecha relación con los modelos de comportamiento organizacionales, ya que las variables humanas y organizacionales afectan los resultados que las organizaciones tratan de alcanzar, por esto es importante contar con una filosofía del comportamiento humano, especialmente sobre la motivación humana, para elevar los resultados de desempeño, y que permita orientar tanto a los administradores y a los empleados para realizar su trabajo, incidiendo en el logro de los objetivos propuestos.

Referencias

- Aktouf, O y Suárez, T. (2012). *Administración. Tradición, revisión y renovación*. México: Pearson Educación.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque, Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.
- Sotres, S. (2010). La empresa virtual un nuevo esquema de negocios en la red. *Revista Digital Universitaria*. Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.11/num10/art98/art98.pdf>. Recuperado el 6 de octubre de 2014.
- De la Garza, M.; Jiménez, K.; Mayer, E y Díaz, J. (2011). La metodología cualitativa: una opción para estudiar el crecimiento y la continuidad de la empresa familiar. En Lozano, O.; Niebla, J.; Cisneros, J.; y De la Rosa, A. (Coord). *Metodología y estudio de la empresa familiar*. México: Grupo Editorial Hess. pp. 268-289.
- Kinicki, A. y Kreitner R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. (2a. Ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Krieger M (2001) *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall: Pearson Educación, 2001.
- Münch y García. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Trillas.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (2ª. ed). México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Reyes A (2006) *Administración de Empresas 2: Teoría y práctica*. México: Editorial Limusa. p.224.
- Robbins S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª.ed). México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª edición). México: Pearson
- Vértice (2008) *Estructuras organizativas*. España: Editorial Málaga Vértice.