

APTITUDES ORGANIZACIONALES FRENTE A LOS CAMBIOS EN EL AMBIENTE: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE CIUDADES INTERMEDIAS DE AMÉRICA LATINA

RESUMEN

Este trabajo hace frente, de forma preliminar, a una crítica en el área de la teoría organizacional, al no prestar la atención necesaria al enfoque configuracional en el ámbito empírico para comprobar la presencia de algunas de las configuraciones organizativas que se han propuesto en la literatura y también la de analizar la relación entre sus estructuras, estrategias y su entorno.

Específicamente, en este documento se presentan los resultados de un estudio que busca describir y comparar las características específicas del diseño organizacional en empresas ubicadas en ciudades no capitales de países de América Latina, específicamente en las ciudades de Cartagena en Colombia y la región metropolitana (Viña del mar – Valparaíso).

El proceso está liderado por académicos de la Universidad de Valparaíso – Chile y de la Universidad Tecnológica de Bolívar – Colombia y su propósito fue indagar sobre la percepción de las dimensiones organizacionales y del contexto en 90 ejecutivos, 45 de cada país, mediante un instrumento de 40 preguntas, basado los postulados teóricos de Henry Mintzberg (1979, 1981, 1983).

Esta investigación es parte de un estudio más amplio que pretende incorporar a las ciudades de Cartagena en Colombia; la zona metropolitana de Valparaíso y Viña del Mar en Chile; San Miguel en El Salvador; y, Baja California en México.

Los resultados evidencian que existen diferencias en la percepción en algunas de las variables del entorno según país, y que discrepan con algunos de los postulados teóricos de Mintzberg.

En Colombia existe una tendencia a percibir un entorno, que es tipificado según Ansoff (1984) como reactivo – adaptativo y en Chile como algo turbulento, mientras que las conductas de la organización muestran un comportamiento propio de sistemas basados en diseños mecánicos (Mintzberg, 1981).

Palabras clave: Teoría de la organización, Dimensiones Organizacionales; Entorno organizacional

ABSTRACT

This work faces, in a preliminary way, a criticism in the area of organizational theory, by not paying the necessary attention to the configurational approach in the empirical field to check the presence of some organizational configurations that have been proposed in the literature and also to analyze the relationship between its structures, strategies and its environment.

Specifically, this document presents the results of a study that seeks to describe and compare the specific characteristics of organizational design in companies located in non-capital cities of Latin American countries, mainly in the cities of Cartagena in Colombia and the metropolitan region (Viña del mar - Valparaíso).

The process is led by academics from the University of Valparaíso - Chile and the Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia and its purpose was to investigate the perception of organizational dimensions and context in 90 executives, 45 from each country, through an instrument of 40 questions, based on the theoretical postulates of Henry Mintzberg (1979, 1981, 1983).

This research is part of a larger study that aims to incorporate the cities of Cartagena in Colombia; the metropolitan area of Valparaíso and Viña del Mar in Chile; San Miguel in El Salvador; and, Baja California in Mexico.

The results show that there are differences in the perception in some of the variables of the environment according to the country, and that they disagree with some of the theoretical postulates of Mintzberg.

In Colombia there is a tendency to perceive an environment, which is typified by Ansoff (1984) as reactive - adaptive and in Chile as something turbulent, while the behaviors of the organization show a behavior characteristic of systems based on mechanical designs (Mintzberg, 1981)

Key words: Organization Theory, Organizational Dimensions; Organizational environment

INTRODUCCIÓN

Hasta hace apenas unas décadas, factores como la globalización, la rápida respuesta ante los cambios en el entorno mundial, las necesidades de los clientes, la administración del ámbito digital de trabajo, el respeto a la diversidad, la conservación de altos estándares éticos y la responsabilidad social, entre otros, hacían parte de la lista de los principales desafíos que implicaba la gestión organizacional (Barkema, Baum, & Mannix, 2002). No obstante, estos mismos retos se han incrementado en su velocidad e impacto, incluso se hace constante el surgimiento de nuevos cambios en el entorno que plantean a las organizaciones reconfigurar su estructura y su estrategia.

De acuerdo al último informe de competitividad global (2016-2017), estamos en el comienzo de una transformación global que se caracteriza por la convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas de maneras que están cambiando tanto el mundo que nos rodea como nuestra propia idea de lo que significa ser humano. Los cambios son históricos en términos de tamaño, velocidad y alcance (Schwab, 2016).

Desde el punto de vista del alcance, el informe señala a su vez, que esta transformación no está definida por ningún conjunto particular de tecnologías emergentes en sí mismas, sino más bien por la transición a nuevos sistemas que se están construyendo sobre la infraestructura de la revolución digital. A medida que estas tecnologías individuales se vuelven omnipresentes, alterarán fundamentalmente la forma en que producimos, consumimos, comunicamos, movemos, generamos energía e interactuamos entre nosotros (Schwab, 2016).

Respecto a la velocidad y tamaño, el ritmo de avance de la tecnología no tiene precedentes. Tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), plataformas móviles, sensores y sistemas de colaboración social, entre otras, están revolucionando el mundo, generando cambios que causan estrés en los individuos, así como en las sociedades. Resultados de algunas investigaciones muestran que los empleados y las organizaciones se encuentran más “abrumadas” que nunca (Schwartz, Berkel, Hodson, & Winstrom, 2014).

Pese a lo anterior, desde hace ya más de 20 años, los estudios han mostrado que hacer frente a los vertiginosos cambios es el problema más común que enfrentan los gerentes y las organizaciones (Davis, 1995). En medio de este entorno de cambios vertiginosos, los líderes de negocio no sólo se ven enfrentados a obtener los mejores resultados en sus organizaciones, sino también, de que esos resultados sean los mejores en su rubro, llevando a las empresas a competir entre sí por una posición en el mercado.

En este escenario de cambio, la interrelación entre el **entorno, la estrategia y la estructura** se constituye en uno de los temas fundamentales en el estudio de las organizaciones. Desde el punto de vista teórico, se evidencian los efectos de la incertidumbre, los cambios sociales y económicos y la racionalidad limitada, en el desempeño de las organizaciones.

La importancia de esta trilogía, ha sido discutida en diferentes investigaciones, sobre la importancia relativa de cada una de las variables, destacando los estudios de Chandler (62, 90; 92; 94); Galbraith y Nathanson (78); Alford (94); Nelson (91) sobre la mayor importancia de la estrategia; la inclinación de la estructura sobre la estrategia, en los estudios de Hall y Saias (80); Miller (87); Robbins (90); Mintzberg (90) y finalmente la importancia del entorno en la configuración organizacional, entre los que destacan los aportes de Burns y Stalker (61); Lawrence y Lorsch (67); Mintzberg (79); Porter (80); Ansoff (85).

Ante semejante interés, este estudio hace frente a la crítica de no prestar la atención necesaria al enfoque configuracional en el ámbito empírico, para comprobar la presencia de algunas de las configuraciones organizativas que se han propuesto en la literatura, así como la de analizar las características que presentan en cuanto a su estructura, estrategia y entorno, en esta investigación, desde el punto de vista comparado.

En este sentido, el documento se busca responder a los interrogantes: ¿Cómo los directivos y líderes de empresas en Cartagena y Viña del mar- Valparaíso, perciben las características del entorno en que interactúan sus empresas? y ¿Cuáles son las aptitudes organizacionales adoptadas para hacer frente a los cambios en el ambiente? ¿Existe una sintonía directa entre las hipótesis propuestas por H. Mintzberg (1984) y la realidad de las organizaciones analizadas en Colombia y en Chile?

Con este propósito, se construyó un instrumento, basado en los postulados teóricos de Henry Mintzberg (1979, 1980, 1981, 1991) e Igor Ansoff (1984), conformado por cuarenta (40) preguntas, sobre las percepciones respecto a las características del entorno y sobre conductas organizacionales. El instrumento fue aplicado a un total de noventa (90) directivos y líderes, de diferentes sectores económicos de ambos países (45 en cada uno)

Por consiguiente, el presente documento parte de una revisión de la literatura sobre diseño, estructura, estrategia y entorno organizacional, posteriormente se exponen los resultados de la aplicación del instrumento, efectuando una caracterización general para cada una de las variables evaluadas. Finalmente, se presenta la discusión y las conclusiones logradas a partir de un análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, con el fin de identificar las características que describen a las organizaciones y como responden estas a los cambios del entorno.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La interrelación entre el entorno, la estrategia y la estructura se constituye en uno de los temas fundamentales en el estudio de las organizaciones. Desde el punto de vista teórico, específicamente desde la Teoría de la Organización, se evidencian los efectos de la incertidumbre, los cambios sociales y económicos y la racionalidad limitada, entre otros aspectos, en el desempeño de las organizaciones.

En este sentido, Hodge plantea que la estructura, el diseño organizacional y la gestión son temas de estudio que desde el ámbito empresarial moderno, han forjado la transformación de los esquemas de diseño organizacional, promoviendo estructuras afines con las condiciones ambientales (internas y externas) de las empresas (Hodge, 2003).

De acuerdo a Hodge, citado por Parra & Liz (2009), la teoría organizacional aborda estas relaciones desde dos perspectivas. La primera, desde el punto de vista descriptivo, en donde se define la naturaleza de la relación existente entre los diferentes subsistemas de la organización y su entorno; la segunda, desde el punto de vista prescriptivo o normativo, que propone como deberían ser las cosas.

Desde el punto de vista descriptivo, existen diferentes formas de ver y concebir a las organizaciones y la forma en que estas funcionan. Los dos enfoques más importantes son el enfoque de sistemas abiertos y el modelo de configuración organizacional (Daft 2007).

Desde el modelo de configuración organizacional, Mintzberg (1979) afirma que las diferentes partes de la organización (ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, tecnología, unidades de apoyo e ideología) deben estar diseñadas para llevar a cabo las funciones clave de los subsistemas organizacionales, y que estas partes pueden variar, en cuanto al tamaño e importancia según el entorno organizacional, la tecnología y otros factores. Así mismo, que la estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es, su edad, su tamaño, el tipo de sistema de producción, y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente (Mintzberg, 1979).

Daft (2007) indica que la propuesta de Mintzberg (1979) sobre las dimensiones del diseño organizacional, buscan describir las características específicas del diseño organizacional, de la misma forma en que los rasgos físicos y de la personalidad describen a las personas (Daft, 2007). Estas dimensiones han sido clasificadas como estructurales y contextuales, ambas son dependientes entre sí, y dejan de manifiesto información relevante, además, facilitan la descripción, medición, análisis y diferenciación de las características particulares de las organizaciones.

Desde el punto de vista prescriptivo, Mintzberg (1980), sostiene que existe una forma correcta y otra incorrecta de diseñar una organización. Las estructuras son correctamente diseñadas cuando son basadas en un enfoque que el mismo llama “obtener todo junto”, o “la configuración”, en donde los espacios de control, los tipos de formalización y descentralización, los sistemas de planeación, así como las formas estructurales no deben ser seleccionados de manera independiente, sino, por el contrario, “estos y otros elementos de diseño organizacional deben configurarse de manera lógica en grupos consistentes internamente” (Mintzberg 1980).

En consecuencia, Mintzberg (1980) plantea que la esencia del diseño organizacional consiste en la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación, a las que denomina *Parámetros Fundamentales del Diseño*, estos son:

Tabla 1. Dimensiones Estructurales (Características Internas)

Dimensiones	Definición
Formalización	Se refiere a las reglas, los procedimientos y la documentación escritos, como manuales de políticas y descripciones de puestos, que indican los derechos y las obligaciones de los empleados.
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 <i>división del trabajo</i> .
Jerarquía de la autoridad	La 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 <i>tramo de control</i> es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.
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.
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. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.
Razones de personal	Se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal 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.

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta de Daft (2007)

Adicionalmente, existen los “factores de contingencia o situación” (Mintzberg 1979), que también actúan como influenciadores sobre la elección de los parámetros de diseño y viceversa, estos son:

Tabla 2. Dimensiones Contextuales (Características Globales)

Dimensiones	Definición
Tamaño	El tamaño de la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos. Usualmente, el tamaño se mide por el número de empleados en consideración de que las organizaciones son sistemas sociales. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.
Tecnología Organizacional	Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Se relaciona 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.
Entorno	Comprende todos los elementos externos a la organización, tales como: la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. No obstante, comúnmente, los elementos del entorno que afectan una organización son otras organizaciones.
Metas y Estrategia	Definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.
Cultura	Es el conjunto tácito de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. 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.

Fuente: los autores a partir de Daft (2007)

Es importante mencionar que las modas favorecen la estructura, algunas veces aun siendo inapropiadas. Idealmente, los parámetros de diseño de la estructura se seleccionan de acuerdo a lo dictado por la edad, tamaño, sistema técnico y medio ambiente de las organizaciones. Sin embargo, la moda parece jugar un papel, promoviendo que muchas organizaciones adopten parámetros de diseño que en un momento dado son populares, pero que son inapropiados para ellas.

Adicionalmente, a la influencia recibida por los parámetros de diseño, Mintzberg (1984), propone cuatro características relevantes de los entornos que afectan la configuración de la estructura, estos son:

· **Estabilidad:** se relaciona con la idea de predictibilidad o certidumbre acerca de los cambios que se producirán en el ambiente externo de la empresa. En forma contraria, un ambiente dinámico hace que el trabajo en la organización resulte incierto e impredecible.

· **Complejidad:** se determina por la comprensibilidad del trabajo a realizar en la empresa. A mayor complejidad del entorno, mayor sofisticación de los conocimientos requeridos. El entorno pasa a ser simple, cuando el conocimiento puede racionalizarse, descomponiéndose en partes de fácil comprensión.

· **Diversidad:** se relaciona con la mayor o menor amplitud de los segmentos de clientes a los que la empresa sirve, de la gama de productos y servicios que comercializan, y de las zonas geográficas en las que se desarrolla la actividad empresarial. De manera contraria los mercados de una organización pueden ser integrados al atender a un solo cliente ofreciendo un solo producto.

· **Hostilidad:** depende de aspectos como la competencia, las relaciones con los grupos de poder, la disponibilidad de los recursos naturales, entre otros. Se relaciona con la velocidad de reacción, pues a mayor hostilidad del entorno, se exige mayor rapidez a los cambios en el entorno. Contrario a la hostilidad, el entorno puede ser favorable.

De acuerdo a estas características explicadas anteriormente, Ansoff (1984), ha definido tres modelos básicos de entorno:

1. **Entornos Estables:** estable, simple, favorable, integrado;
2. **Entornos Reactivos Adaptativos:** estable, algo complejo, prácticamente favorables y diversos;
3. **Entornos Inestables Turbulentos:** dinámicos, complejos, hostil, diversos.

Lo anteriormente expuesto, deja en manifiesto que las organizaciones son influenciadas para diseñarse de acuerdo a una configuración específica. De acuerdo con Mintzberg (1980) estas configuraciones, son el resultado de la combinación de los siguientes atributos: partes, mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores situacionales y se pueden resumir en la siguiente tabla:

Tabla 3. Modelos de configuración organizacional

Configuraciones	Mecanismo principal de coordinación	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
Empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización horizontal y vertical
Máquina	Estandarización del proceso de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Profesional	Estandarización de habilidades	Núcleo de Operaciones	Descentralización horizontal
Diversificada	Estandarización de la producción	Línea intermedia	Descentralización vertical limitada
Innovadora	Adaptación mutua	Personal de apoyo	Descentralización selectiva
Misionaria	Estandarización de las normas	Ideología	Descentralización
Política	Ninguna	Ninguna	Ninguna

Fuente: Elaboración propia basada en la estructuración de las organizaciones, Mintzberg (1980)

Sobre la adopción de los modelos de configuración organizacional, Daft (2007) afirma que los nuevos desafíos que presenta el entorno, promueven cambios en el diseño organizacional y las prácticas de administración, siendo la tendencia el abandono de los sistemas altamente estructurados basados en un modelo mecánico, y la preferencia de sistemas más libres y flexibles basados en un modelo biológico natural.

En efecto, Claver, Pertusa, & Molina (2005), concluyen que el enfoque configuracional, no da importancia a si es la estructura la que sigue la estrategia o viceversa, pero si considera que las organizaciones cambian, y que cambian en forma conjunta todos sus elementos para seguir siendo congruentes, adoptando una posición distinta. Al parecer, el entorno es el factor responsable de los cambios hacia nuevas posiciones, de ser así, éste no debe preponderarse por encima de la estrategia y la estructura sino promover la adaptación de ambas a la evolución del mismo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Describir y comparar las características específicas del diseño organizacional y de su entorno, en empresas ubicadas en las ciudades de Cartagena de Indias en Colombia; la zona metropolitana de Valparaíso y Viña del Mar en Chile.

Objetivos específicos

- 1.- Identificar si existen diferencias relevantes en las configuraciones organizacionales en las empresas de Cartagena de Indias y Viña del Mar – Valparaíso.
- 2.- Determinar factores comunes en la percepción del entorno en los ejecutivos y líderes de las organizaciones en Colombia y en Chile.
- 3.- Comprobar la veracidad de las hipótesis propuestas por H. Mintzberg (1984), considerando las dimensiones del entorno y de las estructuras de las organizaciones analizadas.

METODOLOGÍA

Esta investigación preliminar de un estudio de corte cualitativo con enfoque descriptivo, transversal, donde se hace un análisis comparativo de la percepción de 45 ejecutivos de Colombia (Cartagena de Indias) y 45 de Chile (Valparaíso-Viña del Mar), cuyos datos fueron recolectados a través de un instrumento para la medición de dimensiones organizacionales, el cual fue diseñado por los autores a partir de los postulados teóricos de Henry Mintzberg (1979, 1981, 1983), cuya consistencia interna del instrumento tiene un Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados igual a 0,831, lo cual es un valor aceptable.

El instrumento está diseñado con 40 preguntas, agrupados en 3 partes, información general, de contexto y de variables estructurales. La medición se hace con una escala con valoraciones entre 1 y 4, en donde 1 representa totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo. Se aplicó a ejecutivos que tuvieran una antigüedad de al menos 3 años en el cargo en empresas con presencia en el mercado de al menos 5 años.

Los resultados se presentan utilizando análisis de estadística descriptiva, considerando sólo la media aritmética.

Las variables a considerar en el análisis de entorno son: la estabilidad que se puede manifestar dinámico o estable, la complejidad, que puede ser simple o complejo, la hostilidad, si se considera un ambiente favorable o hostil y finalmente, la diversidad, que dice relación con el ambiente integrado o diversificado de las operaciones de la empresa en el mercado. *Los factores a analizar se incluyen en la siguiente tabla No.4.*

Tabla 4. Variables y factores que determinan las características del entorno

Variables	Factores
Estabilidad	Economía
	Gustos y Preferencias (Demanda)
	Competencia
	Nuevos Productos (Demanda)
	Ingresos
Complejidad	Conocimiento
	Procesos
	Tecnología
	Habilidades
Hostilidad	Competencia
	Competencia
	Grupos de poder
	Competencia
	Proveedores
Diversidad	Segmentos
	Portafolio
	Ubicación de la Demanda
	Zonas Geográficas

Fuente: elaboración propia a partir de los postulados de H. Mintzberg.

Las variables a considerar en el análisis estructural se analizarán en dos dimensiones, una contextual que incluye a las metas y la estrategia que podrá tomar valores desde no definidas hasta definidas y por otra parte la cultura, la cual considerará la robustez de la misma.

Tabla 5. Variables y factores que determinan las conductas y el comportamiento organizacional

DIMENSIÓN CONTEXTUAL	
Variables	Factores
Metas y Estrategia	Propósito
	Metas
	Plan de Acción
	Ambiente de trabajo
	Ámbito de operación
Cultura	Normas y Valores
	Desempeño individual
	Estilo gerencial
	Capacidad de Adaptación
	Información compartida

DIMENSIÓN ESTRUCTURAL	
Variables	Factores
Formalización	Documentación escrita
Especialización	Rango de tareas
Formalización	Documentación escrita
Jerarquía de autoridad	Tramo de control
Centralización	Toma de decisiones
Profesionalismo	Nivel de educación
Razones de personal	Proporciones de personal por funciones

Fuente: elaboración propia a partir de los postulados de H. Mintzberg.

RESULTADOS

Teniendo en cuenta que cada una de las preguntas del instrumento se encuentra enmarcada dentro de las dimensiones organizacionales, y asociada con una variable y un factor situacional, se realizó el cálculo de la media aritmética tomando como datos de estimación las respuestas proporcionadas a cada una de las preguntas por parte de los encuestados y posteriormente se estimó una media global que permitió realizar una caracterización general de los resultados para cada variable por cada conjunto de preguntas asociadas a la misma.

A continuación, se expone la interpretación de los resultados de cada país para cada una de las dimensiones, variables y factores tomados en cuenta para la elaboración del instrumento.

a.- Caracterización de las organizaciones bajo estudio, en Cartagena de indias, Colombia y el área metropolitana Viña del mar – Valparaíso en Chile

En Cartagena, el 65% de las empresas encuestadas pertenecen al sector de servicios, el 20% a comercio y el resto a otros sectores. Respecto al tamaño, establecido por número de empleados, el 9% corresponden a microempresa, el 18% a pequeñas, el 33% a medianas y el 40% a grandes empresas. Las cifras varían al determinar el tamaño por el volumen de ventas, siendo el 18% microempresas, el 24% pequeñas, el 27% medianas y el 31% grandes. En cuanto al tipo de tecnología que utilizan, el 40% de las empresas encuestadas se basan en las habilidades de los empleados, el 20% en procedimientos de trabajo, el 30% en tecnología digital y el 10% en maquinaria y equipos.

En Viña del Mar-Valparaíso, el 58% de las empresas encuestadas pertenecen al sector de servicios, el 42% a comercio y el resto a otros sectores. Respecto al tamaño, establecido por número de empleados, el 19,43% corresponden a microempresa, el 10,23% a pequeñas, el 14,32% a medianas y el 1,2% a grandes empresas. Las cifras varían al determinar el tamaño por el volumen de ventas, siendo el 6% microempresas, el 17% pequeñas, el 16% medianas y el 6% grandes. En cuanto al tipo de tecnología que utilizan, el 47% de las empresas encuestadas se basan en las habilidades de los empleados, el 31% en procedimientos de Trabajo, el 20% en tecnología digital y el 2% en maquinaria y equipos.

b.- Análisis de las variables que configuran el entorno organizacional

Gráfica 1: Variables del entorno en Cartagena y en Viña del mar – Valparaíso.

Variables	 Resultado Cartagena		 Resultado Viña del mar	
	Promedio	R. por variable	Promedio	R. por variable
Estabilidad	2,7	Algo dinámico	3,0	Algo Dinámico
Complejidad	2,3	Algo simple	2,8	Algo Complejo
Hostilidad	2,2	Algo Favorable	2,5	Algo Favorable
Diversidad	3,0	Algo Diversificado	3,0	Algo Diversificado

Fuente: Elaboración propia

a.- Variable: Estabilidad

En Viña del mar – Valparaíso, el entorno se considera **algo dinámico**, ya que los resultados por factor, considerando la media aritmética fueron los siguientes: Economía: 3,07, que hace referencia a si permanentemente estamos enfrentando cambios inadvertidos en la economía, lo que se concluye que es algo dinámico; Sobre los cambios inesperados en los gustos y preferencias de nuestros clientes, también nos determinamos que es algo dinámico, con el promedio de 2,96; La percepción de los ejecutivos es que regularmente la competencia está ofertando novedades en productos y servicios, con una clasificación de 3,11; Sobre la frecuencia en que están demandando, los cliente, nuevos productos se obtiene un anota 3,04, es decir, algo dinámico y finalmente se considera que los ingresos de la empresa son algo predecibles, según el análisis al promedio logrado de 2,69.

En Cartagena, el entorno se considera **algo dinámico**, a la luz de los resultados se considera que regularmente se están enfrentando a cambios inadvertidos en la economía, los gustos y preferencias de los clientes también cambian en menor velocidad que los cambios en la economía, los competidores están ofreciendo innovaciones para satisfacer las necesidades de los clientes, aunque no con mucha frecuencia, los clientes demandan periódicamente nuevos productos y servicios y los ingresos se consideran, con un promedio de 2,36 algo estables, pero ese indicador no afecta la clasificación de estabilidad como algo dinámica.

b.- Variable: Complejidad

En Viña del mar - Valparaíso, el entorno se considera **algo complejo**, ya se obtuvo en el factor conocimiento un 3,29, es decir, que los conocimientos requeridos para el desarrollo de las actividades en las empresas son bastante especializados; los productos y servicios que ofrecen están basados en procesos algo simples y de conocimiento medio del mercado, con un promedio de 2,82; la tecnología utilizada en el desarrollo de las actividades de las empresas se encuentra en el mercado, según el promedio de respuestas con un 2,64 y finalmente las habilidades obtienen nota 2,47, lo que implica que son relativamente difícil de encontrar en el mercado laboral. Todas estos indicadores dejan de manifiesto que la complejidad del entorno es mayor en la muestra de Chile que la de Colombia.

En Cartagena, el ambiente se considera **algo complejo**, los resultados por factor indican que los conocimientos son algo especializados, con un indicador de 3,05; Los procesos productivos o de presentación de servicios son más simples que en Chile, con nota 1,89; lo mismo ocurre con la facilidad en encontrar la tecnología y las habilidades requeridas para efectuar el trabajo, con índices de 2,09 y de 2,27, respectivamente.; lo que explica por que se considera algo simple la complejidad del entorno.

c.- Variable: Diversidad

En Viña del mar - Valparaíso, el entorno se considera **algo diversificado**, pues todos los factores se clasifican como tal, ya que sus productos están algo especializados y atienden a un número menos amplio de clientes, según lo que se concluye con el indicador obtenido de 2,93; se ofrece una gama de productos no tan amplia, según el resultado obtenido en la variable portafolio de productos, nota 2,82; también se concluye que los clientes se encuentran dentro de un territorio un poco diversificado y son atendidos por las sedes o sucursales en diferentes ciudades y regiones del país, incluso a nivel internacional, según se representa en los índices de 3,42 para ubicación de la demanda y 2,82 para el factor zonas geográficas.

En Cartagena de indias, el entorno se considera **algo diversificado**, sin embargo el factor zonas geográficas dio como resultado un índice de 2,31 considerado como algo integrado, pero no afectando a la clasificación final, debido al promedio del factor segmento atendido presenta un promedio de 2,96; Portafolio de productos y servicios se encuentra diversificado, con una nota de 3,49, y la ubicación de la demanda obtiene un 3,04, que explican el promedio de 3,0 y la clasificación de algo diverso.

d.- Variable: Hostilidad

En Chile, el entorno se considera **algo hostil**, en este punto, los primeros dos factores analizados explican el resultado, ya que considerando la media aritmética obtenida el portafolio de productos y servicios (2,98) se considera que tiene bastante competencia, y que pone en peligro sus márgenes de beneficios (2,87); respecto a las presiones por parte de grupos de poder externos a la empresa se obtiene un resultado de 2,42, considerado como algo favorable, al igual que el índice de pérdida de clientes es bajo, con un 2,16 y finalmente, los ejecutivos consideran que la relación con los proveedores es algo favorable, ya que no con frecuencia se ven enfrentados a la interrupción en el suministro de materias primas e insumos claves para el desarrollo de las actividades de la empresa.

En Colombia, el entorno se considera **algo simple**, los resultados por factor se manifiestan de igual manera, aunque sólo cambia el promedio, estos son: algo hostil se encontró en las variables que dicen en relación con la variada competencia que presentan sus productos (2,98) y la percepción de que la competencia pone en peligro los resultados positivos de la empresa al lograr un promedio de 2,53. En cambio los otros factores explican el resultado final de considerar el ambiente algo favorable debido a los resultados obtenidos en los factores asociados a los grupos de poder (grupos de clientes, sindicatos, comunidades, órganos de vigilancia y control, medios de comunicación y otros) con promedio de 1,6, es decir, algo favorable; la pérdida de clientes no es alta, con indicador 2,02 y no teniendo inconvenientes con el suministro de recursos por parte de los proveedores, lo que se visualiza en la nota 1,62 obtenida.

c.- Medición de las Dimensiones Estructurales

Gráfica 2: Dimensiones estructurales en Cartagena y Viña del mar – Valparaíso

Variables	 Resultado Cartagena		 Resultado Viña del mar	
	Promedio	R. por variable	Promedio	R. por variable
Metas y Estrategia	3,2	Algo Definidas	3,2	Algo Definidas
Cultura	3,0	Algo Robusta	2,9	Algo Robusta
Formalización	3,0	Algo Formal	3,1	Algo Formal
Especialización	2,6	Algo especializada	2,8	Algo Especializada
Jerarquía de autoridad	2,8	Pocos niveles y tramos pequeños	2,7	Pocos niveles y tramos pequeños
Centralización	3,5	Centralizada	3,2	Algo centralizada
Profesionalismo	2,8	Medio Alto	2,9	Medio Alto
Razones de personal	3,1	Algo concentrada	3,1	Algo concentrada

a.- *Las metas y estrategias* se estiman como **algo definidas**.

En Viña del mar - Valparaíso, se explica por la consideración de que consideran que el propósito específico está bien entendido y es compartido por todos los miembros con una calificación de 3,33; las metas muestran un indicador de 3,31, lo que indica que las metas con frecuencia se definen como una declaración perdurable del propósito de la compañía; con un promedio de 3,07, se considera que se cuenta con un plan de acción donde se describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas de la organización; El ambiente de trabajo y su relación con los empleados está algo definido con un promedio de 3,09 finalmente se establece que la empresa define el ámbito de la operación y su relación con clientes, proveedores y competidores de manera adecuada, mostrando un indicador de 3,08.

En Cartagena, el resultado final por indicador está definido explicado por los promedios de los siguientes factores, metas, 3,29; plan de acción: 3,04, ambiente de trabajo: 3,16 y ámbito de operación: 3,16, todas clasificadas como algo definidas y el factor propósito presenta un indicador 3,6, es decir, bien definido, pero no afecta el resultado y la clasificación final de la variable metas y estrategia.

b.- *La cultura*, con un promedio de 3,0 en Cartagena y un 2,9 en Viña Del Mar es considerada **algo robusta** debido a los diversos resultados demostrados por los factores analizados.

En Chile, el uso de ceremonias, símbolo e historias que en definitiva se vinculan con las normas y valores obtuvo un promedio de 2,78, es decir, algo ambiguo. Por otra parte, el desempeño individual, el que hace referencia al cumplimiento de los objetivos de la empresa basado en el desempeño del trabajo, clasificándose como algo competitivo; sobre el estilo gerencial (trabajo en equipo y participación activa), el promedio es de un 3,11, clasificando este factor como algo participativo; respecto a la capacidad de adaptación obtiene un indicador de 2,51, lo que se considera algo baja, sin embargo, respecto a los ejecutivos consideran que su empresa se caracteriza por la colaboración entre partes donde el personal comparte información de manera generalizada, lo que se refleja en el promedio de 3,09, considerándose algo alta.

En Colombia, encontramos comportamientos de los factores dispersos, ya que las normas y valores presentes en la organización fueron etiquetados con promedio de 2,09, lo que se considera algo ambiguo; el desempeño individual obtiene nota 3,36, clasificándose como algo competitivo; el estilo gerencial también muestra una nota alta con un 3,53 lo que lo ubica en un nivel algo participativo, en lo que respecta a compartir información entre los miembros de la organización de forma permanente, se obtiene un promedio de 3,38 considerado algo

participativo; Finalmente la capacidad de adaptación, que se ve reflejada por la habitualidad en asumir riesgos por parte de los empleados, así como el de sugerir cambios obtiene un 2,56 considerada como algo alta.

c.- Respecto a la *formalización de la estructura*, esta es considerada algo formal en ambas ciudades, con un 3,0 y 3,1 de calificación promedio para Cartagena y Viña Del Mar-Valparaíso, respectivamente.

En Viña del mar – Valparaíso, se explica por que los ejecutivos consideran que las empresas son algo estables con procedimientos claros y establecidos, obteniendo un promedio de 3,16 y por otra parte, se considera, con un 3,0, que el compartimiento habitual y las actividades desarrolladas por el personal responden, en su mayoría a documentación escrita que incluye procedimientos, descripciones de puestos, reglamentos y manuales de políticas entre otros documentos formales.

En Cartagena, los ejecutivos que las empresas son más estables y estructuradas con un promedio de 3,42, pero con un nivel menor que en Chile, respecto al factor que mide el comportamiento habitual en las actividades propias de la empresa basada en documentación escrita, lo que se ve reflejado en la nota obtenida de 2,66, considerado como algo formal.

d.- *Rango de tareas*: En ambos países se considera que cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas, según los promedios obtenidos para cada grupo, considerándose una estructura algo especializada, con un promedio igual a 2,6 en Cartagena y un 2,8 en Viña Del Mar – Valparaíso.

e.- *Jerarquía de autoridad*: Con un promedio de 2,8 en Cartagena y un 2,7 en Viña Del Mar, la jerarquía de autoridad, revela que existen pocos niveles en la estructura organizacional y tramos pequeños.

f.- *La centralización*, factor que mide quien toma las decisiones, difiere entre ambas ciudades. En Cartagena, con un promedio de 3,5, la estructura se infiere como centralizada, es decir, se decide en el nivel superior, mientras que, en Viña Del Mar, el promedio de esta variable fue igual a 3,2, resultado que equivale a una percepción de la estructura como algo centralizada, por lo que se visualiza que se pueden tomar decisiones en los mandos medios de la organización.

g.- *Capacitación*: En ambas ciudades, se considera que los empleados cuentan con altos niveles de educación formal y se capacitan permanentemente, esto se mide por el factor llamado profesionalismo, y se aprecia como medio algo, con resultados de 2,8 para Cartagena y 2,9 para Viña Del Mar- Valparaíso.

h.- Razones de personal: este factor mide el el grado en que los empleados se encuentran concentrados en un departamento y/o área específica funcional, se estima algo concentrada para Cartagena y Viña del Mar -Valparaíso. El promedio fue de 3,1 para cada grupo de unidades de análisis.

DISCUSIÓN

El modelo de configuración organizacional diseñado por H. Mintzberg (1980) propone una forma de ver y concebir a las organizaciones y las manera en que estas funcionan, considerando las dimensiones contextuales y estructurales.

Respecto a la dimensión contextual, específicamente sobre entorno organizacional centra su análisis en cuatro variables claves y de acuerdo a ello, podemos señalar que i) sobre la **estabilidad** del ambiente externo, los datos indican que este es percibido como algo dinámico e incierto, por lo que el escenario no es de fácil predicción, tanto en Cartagena como en Viña Del Mar con un promedio de 2,7 y un 3,0 respectivamente; ii) Respecto a la apreciación de la variable **complejidad**, existen diferencias entre ambas ciudades, pues mientras que en Cartagena el entorno es percibido con una complejidad algo simple o más cercano a la comprensión del mismo, con un promedio de 2,3; en Viña del mar - Valparaíso, se percibe como algo complejo con un promedio igual a 2,8; iii) Sobre la **diversidad**, en ambas muestras, con un promedio igual a 3,0, se percibe un entorno algo diverso o de mayor segmentación y iv) Respecto a la variable **hostilidad**, los datos de la ciudad caribeña determinan un algo favorable, con un promedio en Cartagena de 2,2, pero el análisis la información recopilada en las ciudades más austral del continente, Viña del mar – Valparaíso obtienen un promedio de 2,5, lo que indica que se percibe como un ambiente más hostil.

En conclusión, ambas muestras consideran que el ambiente es algo incierto y diversificado, pero al considerar las variables de complejidad, la muestra de Cartagena percibe un mayor grado de comprensión del entorno (algo simple), en cambio, los datos del área metropolitana de Viña del mar – Valparaíso, considera un ambiente algo complejo, explicado principalmente por el mayor grado de conocimiento especializados requeridos para realizar las labores en la organización. Finalmente, también se visualizan diferencias en la percepción de hostilidad, pues los datos de Colombia apunta a un entorno más favorable, en la muestra de Chile, se considera algo hostil, por lo que se debe considerar una reacción rápida antes los cambios externos, quizás se explica por la mayor dependencia de las variables económicas internacionales producto de su avanzado grado de apertura comercial.

Si comparamos estos antecedentes con las hipótesis propuestas por H. Mintzberg (1984), podemos señalar:

Hipótesis 1: Cuando más dinámico sea el entorno de una organización, más orgánica será su estructura. Esta hipótesis se rechaza, debido a que los datos indican que en ambas muestras se consideran que están en un ambiente algo dinámico, pero sin embargo, sus estructuras corresponden a un diseño mecánico.

Hipótesis 2: Cuando más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura. La muestra de Chile se manifiesta en un ambiente algo complejo y su estructura se encuentra algo diversificada, por lo que la hipótesis se valida. En el caso de la muestra de Colombia, la percepción es que se encuentra en un ambiente algo simple y su estructura se encuentra algo diversificado, pero en lo que respecta a las zonas geográficas, esta más integrado su campo de operación, por lo que se valida la proposición.

Hipótesis 3: Cuando más diversificados estén los mercados de una organización, mayor será la probabilidad de que se produzca una separación en unidades basadas en el mercado (suponiendo que existan economías de escala favorables). Los antecedentes señalan que ambas muestras señalan que los factores que determinan la diversidad del entorno están más diversos que integrados y sólo en el caso de la muestras de Viña del mar- Valparaíso se manifiestan con una tendencia a la separación en unidades, según lo indica el factor Zona geográfica, sin embargo, las empresas en Colombia presentan un mayor grado de integración en ese mismo factor (Z. Geográfica).

Hipótesis 4: La extrema hostilidad del entorno conduce a la organización a centralizar temporalmente su estructura.

Efectivamente los datos demuestran que las empresas en Chile, visualizan un entorno con un grado de hostilidad y con una tendencia a centralizar sus estructuras organizacionales, sin embargo, las empresas en Cartagena perciben el ambiente externo de la organización como algo favorable, pero sin embargo, los factores que explican la dimensión estructural también indican la tendencia a centralizar sus acciones para mejorar su rapidez de reacción, por lo que se rechaza la hipótesis para Colombia.

Sobre las otras variables que componen la dimensión del contexto organizacional, que detallan el escenario organizacional, que influye y moldea a las dimensiones estructurales y describen las características de la organización global (H. Mintzberg, 1980) se establece que no se encuentran diferencias en cuanto al propósito y las técnicas competitivas (metas y estrategias), como tampoco en el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas (cultura organizacional), presentando indicadores muy similares.

Finalmente, la dimensión del Diseño Organizacional (H. Mintzberg, 1980), proporciona las etiquetas para describir las características internas de una organización, y en vista de los resultados, sólo se vislumbra una diferencia en quienes toman las decisiones, mostrando los datos de Cartagena un mayor grado de centralización, pero es una diferencia no tan relevante. El resto de los factores como la especialización del trabajo, la formalización del comportamiento, el nivel de capacitación de los empleados, el adoctrinamiento, la agrupación de unidades, el tamaño de la unidad no presentan diferencias importantes.

CONCLUSIONES

Los resultados expuestos en esta investigación empírica demuestra que las afirmaciones que plantea H. Mintzberg (1984) sobre la influencia del entorno en la estructura de las organizaciones no concuerdan.

Según la clasificación de Ansoff (1978), el entorno en que se encuentran las organizaciones analizadas en Cartagena, se considera como *reactivo – adaptativo*, lo que implica que se percibe un entorno relativamente estable, algo simple, aunque es diverso es prácticamente favorable para el desempeño de sus operaciones, pero en el caso de Viña del mar – Valparaíso, se acerca más a considerar el ambiente como *algo turbulento*, con un mayor dinamismo, más complejo y hostil.

Respecto a las estructuras organizacionales y de acuerdo a la clasificación establecida por H. Mintzberg (1980) se considera que presentan un *diseño mecánico*, caracterizada por su aspecto burocrático, con tareas rutinarias, una estructura vertical que se manifiesta en la existencia de una cadena de mando que se apoya en la jerarquía de una autoridad formal y en donde se encuentra muy presente la supervisión y el control, su cultura rígida y determinadas por su alto grado de impersonalidad en las relaciones de todos los empleados por consecuencia, aún es importante el establecimientos de normas, reglas y procedimientos que normen el comportamiento y las conductas para centrarse en el logro de su estrategia competitiva.

Como se mencionó en el primer párrafo, estas características de las organizaciones, no guardan en un 100% relación con las hipótesis propuestas por H Mintzberg (1984), particularmente en el caso de la percepción de los directivos de línea media de Viña del mar – Valparaíso, al considerar que se encuentran en un ambiente más dinámico, complejo, hostil y diversificado, lo que implicaría establecer una estructura orgánica.

El mejor diseño estructural para hacer frente a un entorno con estas características, es decir, algo turbulento, es el diseño orgánico natural, propuesto por Burns y Stalker (1961), y que se

caracterizan por una organización que aprende, caracterizada por roles empoderados, una estructura horizontal basada en la cultura de la adaptación, con información compartida por todos los miembros y focalizadas en una estrategia de colaboración.

Debido a estos resultados, sería interesante investigar, en una próxima investigación si existe una o más variables incógnitas o subyacentes que estarían explicando las diferencias existente, como por ejemplo, el tipo de enseñanza recibida por los ejecutivos para comprender el entorno, establecer la estructura y plantear la estrategia, ya que en el ámbito de los negocios existe la crítica de la enseñanza basada en manuales y recetas y no en evidencia o principios y esto finalmente, podría estar condicionando la configuración organizacional.

Para finalizar, estamos conscientes de que el estudio de las dimensiones organizacionales que garanticen el éxito de las empresas es una preocupación constante en el área de la teoría organizacional, pero es un fenómeno poco atendido en términos empíricos, es por ello que este trabajo supone un aporte a la comprensión y caracterización de la relación empírica entre estructura, estrategia y entorno, lo cual puede contribuir al mejoramiento de próximas investigaciones.

REFERENCIAS

- Alford, B. (1994). Chandlerims, The New Orthodoxy of US and European Corporate Development. *The Journal of European Economic History*, 631-643.
- Ansoff, I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Michigan: Prentice/Hall International.
- Ansoff, I. (1986). Competitive Strategy Analysis On The Personal Computer. *Journal of Business Strategy*, 28-36
- Barkema, H., Baum, J., & Mannix, E. (2002). Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal* 45, N°5, 916-930.
- Burns, T., & Stalkert, G. (1961). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. USA: Paperback.
- Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University.
- Chandler, A. (1992). Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise . *Journal of Economics Perspectives*, 79-100.
- Chandler, A. (1994). The Competitive Performance of US Industrial Enterprise since the Second World War. *Business History Review*, 1-72.

Claver, E., Pertusa, E., & Molina, J. (2005). Configuraciones Organizativas: Congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura. *Economía y Empresa*, 197-214.

Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional* 9na Ed. . México: Cengage .

Davis, E. (1995). What's on American Managers' Minds? *Management Review*, 14-20.

Drucker, P. F. (1992). La nueva sociedad de organizaciones. *Harvard Business Review*.

Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Galbraith, J., & Nathanson, D. (1978). *Strategy Implementation. Structure, Systems and Process*. New York: West Publishing Company.

Hall, D., & Saias, M. (1980). Strategy Follows Structure. *Strategic Management Journal*, 149-163.

Hodge, A. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

Hurst, D. K. (1995). *Crisis & renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotler, J. (1982). "What Effective General Managers Really Do". *Harvard Business Review* , 156-167.

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.

Miller, D. (1987). Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. *Strategy Management Journal* , 7-32.

Mintzberg, H. (1979). The Contingency Factors. En H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (págs. 215-298). Montreal: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1980). La estructuración de las Organizaciones. En H. Mintzberg, J. Quinn, & J. Voyer, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (pág. 370). Pearson.

Mintzberg, H. (1980). Estructura en 5: una síntesis de la investigación sobre el diseño de la organización. *Management science* , 26 (3), 322-341.

Mintzberg, H. y Mintzberg, H. (1983). Poder dentro y alrededor de las organizaciones (Vol. 142). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel .

Mintzberg, H. (1990). The Dising School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 171-195.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.

Nelson, R. (1991). ¿Why Do Firms Differ, and How It Matters? *Strategic Managment Journal*, 61-74.

Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestion y Sociedad*, 97-108.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free
- Robbins, S. (1990). *Organization Theory*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Geneva: World Economic Forum.
- Schwartz, J., Berkel, A., Hodson, T., & Winstrom, I. (2014). *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*. Deloitte Insights.