



Diseño organizacional de una dependencia pública

Claudia Margarita Tienda Torres

claudia_tienda@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-3203-252X>

Tecnológico Nacional de México/ Instituto
Tecnológico de Matamoros
H. Matamoros, Tamaulipas
México

Daniel Gonzalo Galván Rodríguez

daniel.gr@matamoros.tecnm.mx

Tecnológico Nacional de México/ Instituto
Tecnológico de Matamoros
H. Matamoros, Tamaulipas
México

Ileana Guzmán Prince

ileana.gp@matamoros.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-5893-6627>

Tecnológico Nacional de México/ Instituto
Tecnológico de Matamoros
H. Matamoros, Tamaulipas
México

José Fernando Rivas Guevara

jose.rg@matamoros.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0002-3278-7122>

Tecnológico Nacional de México/ Instituto
Tecnológico de Matamoros
H. Matamoros, Tamaulipas
México

RESUMEN

La administración pública en México es cambiante y competitiva, de modo que busca establecer metas que logren ser visibles de manera externa por los ciudadanos de manera inmediata, como las mejoras de la infraestructura vial, alumbramiento y la creación de espacios públicos. Ante esto, se dejan de lado los problemas organizacionales internos que existen, lo cual, hace que persistan estos problemas de una administración tras otra; un ejemplo de esto es en el diseño organizacional. Este estudio busca encontrar si existe relación entre el diseño y la efectividad organizacional de una dependencia pública a través de un estudio diagnóstico evaluado desde la perspectiva de los trabajadores.

Palabras clave: *diseño organizacional; efectividad organizacional; dependencia pública.*

Organizational design of a public dependency

ABSTRACT

The public administration in Mexico is constantly changing and competitive, so it seeks to establish goals that can be immediately visible externally by citizens, such as improvements in road infrastructure, street lighting and the creation of public spaces. Given this, the internal organizational problems that exist are left aside, which makes these problems persist from one administration after another; An example of this is in organizational design. This study seeks to find out if there is a relationship between the design and the organizational effectiveness of a public agency through a diagnostic study evaluated from the perspective of the workers.

***Keywords:** organizational design; organizational effectiveness; public dependency.*

Artículo recibido 20 julio 2023

Aceptado para publicación: 20 agosto 2023

INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE, 2021) menciona que el Supremo Poder de la Federación se divide en los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El Poder Ejecutivo es conformado desde el Presidente de la República hasta los presidentes municipales, y como se puede observar, cada uno tiene periodos de mandato diferentes. Los periodos del gobierno municipal son de 3 años, lo que muchas veces no permite a primera instancia observar las mejoras aplicadas en dicha administración, por lo que se encuentran continuamente sujetos a revisiones y críticas de si son efectivas o no, tanto como de los expertos en política, como ante el ojo público de los ciudadanos.

Existen un sinnúmero de métricos y estándares para la evaluación de los resultados de cada una de las dependencias, pero muy pocas se basan en mediciones internas basadas en la opinión de sus integrantes, como, por ejemplo, los trabajadores de la organización.

La alta dirección de la dependencia de objeto de estudio detectó un problema en cuanto al diseño organizacional de dos de sus departamentos, por lo que se buscó, mediante una servidora en función como agente externo, el realizar un diagnóstico. El presente estudio busca determinar si el diseño organizacional se relaciona con la efectividad organizacional de la dependencia pública, además de diagnosticar si el diseño y la efectividad organizacional son problemas detectados por los trabajadores de la dependencia.

Por tanto se establece el objetivo principal de determinar si existe alguna relación entre el diseño y la efectividad organizacional de la dependencia., por lo que surge la siguiente hipótesis.

H₀: El diseño organizacional se relaciona con la efectividad organizacional.

De acuerdo con la definición de Chiavenato, (2009) el diseño organizacional es el proceso de formar y continuamente actualizar la estructura de la organización para que se logre el alcance sus metas y objetivos, mediante un sistema de trabajo armonizado.

Desde la posición de Robbins et al., (2009, citado en Torres, 2019) “El diseño organizacional, es un proceso mediante el cual se elige una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la organización.”

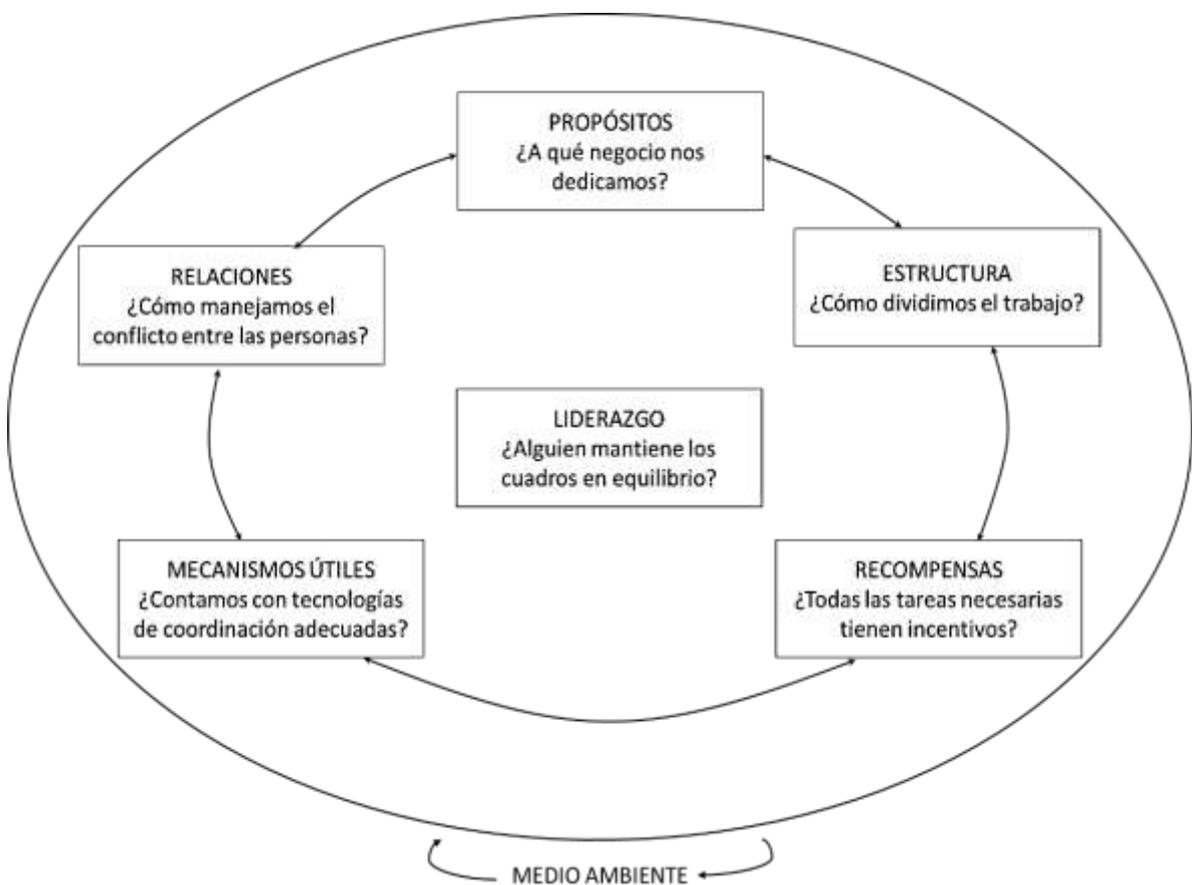
El diseño organizacional se concierne como el proceso de elección de la estructura que mejor

apele o se adapte a las necesidades de la empresa o negocio, una organización para realizar tareas de acuerdo con la estrategia y el entorno operativo (Stoner, 1994; Toca, 2017). Se destaca como una herramienta creativa para la creación de funciones, procesos y canales de comunicación, y para esto se debe tener en cuenta diversos factores, como el medio ambiente y los factores humanos dentro y fuera de la organización.

Para el diagnóstico del diseño organizacional, se toma como referencia el trabajo de Preziosi, (1980) el cual está basado en el Modelo de Seis Cuadros de Weisbord, M.R. (1976).

Figura 1

Modelo de Seis Cuadros de Weisbord.



Esquivel-Hernández et al., (2015, p. 13)

La idea principal de Preziosi (1980) es utilizar este modelo como herramienta para realizar diagnósticos organizacionales, elaborados por investigadores, tanto externos como internos de la organización. En este modelo, el investigador debe considerar la cuestión de que los procesos y acciones realizadas en cada “caja” son necesarias para comprender el funcionamiento de la

organización y encontrar las fortalezas en el sistema formal e informal de la organización y ayudan a detectar puntos fuertes y riesgos potenciales. (Esquivel-Hernández et al., 2015; French y Bell, 1995)

Preziosi (1980) toma las seis cajas como dimensiones y añade una séptima dimensión de “actitud hacia el cambio”, ya que ayuda al investigador a considerar qué tan adaptable es la organización a elementos de cambio. Esta última dimensión resulta de gran importancia, ya que la dependencia de objeto de estudio está sujeta a constantes cambios organizacionales periódicamente y un diagnóstico organizacional basado en la percepción de los empleados nos ayuda a detectar el nivel de aceptación de dichos movimientos.

La segunda variable presentada es la efectividad organizacional, la cual, de acuerdo con (Daft, 2011), es definida como el nivel en el que una organización cumple con sus metas. La efectividad organizacional es uno de los conceptos más complejos y menos abordados en el campo del comportamiento organizacional (Kumari, P. y Thapliyal, S., 2017). Debido a esto, existen muchos enfoques sobre la definición de efectividad organizacional. Cervera (2017) la define como una “evaluación social”, mientras que otros autores como Roy y Dugal (2005; Qais Alsiddig, 2019), la presentan como el cumplimiento de todos procesos y requerimientos de transformación necesarios para la creación de un producto.

En palabras de Hernández (2011, citado por Portocarrero, 2019) “la efectividad es la habilidad de la gerencia para alcanzar la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos”.

Por otra parte, se puede definir la efectividad como la medida de éxito o fracaso que existe dentro de las organizaciones; dentro de la gestión de las dependencias, la efectividad brinda información sobre los logros del gobierno frente a innumerables situaciones; de ser una administración efectiva, arroja resultados de solución y/o disminución de los problemas que sucedan durante ese periodo. Por estas razones, el INAFED (2008) menciona que es necesario que la efectividad sea medida.

Al ser un concepto tan complejo, cada autor determina el modo en que efectividad organizacional debe de ser medida. En el caso de Cervera (2017), la efectividad es evaluada de acuerdo con la percepción de los clientes, mientras que Qais Alsiddig, (2019) toma la retención de los empleados

y la satisfacción del cliente. Por otra parte, Mamillo (2016) mide la efectividad organizacional conforme a la opinión de los trabajadores, en base al modelo de Modelo de Seis Cuadros de Weisbord, M.R. (1976).

Como se puede observar, la efectividad organizacional puede medirse de distintas formas, por lo que corresponde al investigador determinar cuál es la que organización necesita.

De acuerdo con el tipo de organización de este estudio, y tomando en cuenta que la primera observación es en cuanto al diseño organizacional, se toma la decisión de diagnosticar la efectividad de la dependencia mediante la percepción de los trabajadores, ya que estos los que conforman la estructura organizacional y pueden detectar con mayor facilidad si existe algún problema dentro de las Seis Cajas. Adicionalmente a que, en la actualidad, la opinión de los empleados ha repercutido en muchos temas de importancia; el enfoque hacia el hombre ha ido cambiando, de ser visto como un recurso más hasta convertirse en el elemento de mayor importancia de la organización. La percepción de algo tan importante como la efectividad recae de estar entre las manos de los altos directivos, a estar a los ojos de todos los miembros de la organización.

METODOLOGÍA

Se establece como un estudio cuantitativo de alcance correlacional, de tipo transversal y bajo un diseño no experimental. Como objeto de estudio se seleccionó una muestra de conveniencia, utilizando a los empleados de dos departamentos de la dependencia. La población está conformada por 84 empleados, mientras que la muestra es de 23 colaboradores. Cabe mencionar que los trabajadores de la muestra forman tanto parte del equipo de trabajo administrativo como operativo que se encuentra dentro de las instalaciones de oficina, por lo que los resultados se pueden ver ampliamente diferenciados, ya que el ambiente de trabajo entre los empleados es diferente, además de las relaciones y los mecanismos útiles.

Se utilizaron como instrumentos el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (ODQ) de Preziosi (1980) y el Cuestionario de Efectividad Organizacional (OEQ) de Steele, (1987) adaptado por Lok y Crawford, (2000), arrojando los siguientes indicadores.

Tabla 1 *Relación entre los instrumentos de diseño y efectividad organizacional*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Diseño organizacional	Propósito	Misión, visión, metas de la organización y metas del grupo de trabajo
	Estructura	División de trabajo, organigrama
	Liderazgo	Dirección, persuasión, apoyo, delegación y toma de decisiones
	Relaciones	Relaciones laborales, relaciones personales y satisfacción laboral
	Recompensas	Incentivos, reconocimiento, crecimiento profesional y crecimiento personal
	Mecanismos útiles	Planeación, control y sistemas de información
	Actitud hacia el cambio	Adaptación y mejora continua
Efectividad organizacional	Liderazgo	Dirección
	Relaciones	Relaciones laborales y personales
	Propósito	Sentido de pertenencia
	Recompensas	Reconocimiento
	Mecanismos útiles	Comunicación, control, servicio al cliente y sistemas de información
	Actitud hacia el cambio	Adaptación

En primera instancia, se aplicó una prueba piloto para obtener las estadísticas de confiabilidad. Se determinó una muestra de conveniencia, la cual se conforma por siete sujetos de la población, lo cual representa el 33% de la muestra de objeto de estudio.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N de elementos
ODQ	.986	35
OEQ	.823	13

De acuerdo con los resultados, el ODQ cuenta con una alta confiabilidad, y el OEQ tuvo un coeficiente de 0.823 lo cual determina una fuerte confiabilidad, lo que demuestra que los cuestionarios son aceptables. Para el OEQ se tiene una escala de mínimo 5 como totalmente en

desacuerdo y un máximo de 1 como totalmente de acuerdo, mientras que para el ODQ se establece desde 7 como valor mínimo y el 1 como el valor máximo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para aceptar o rechazarla hipótesis, se utiliza el coeficiente de correlación de Pearson. De acuerdo con Fiallos (2021), se tiene que si $r = \text{cero}$, no hay asociación entre las dos variables, mientras que si $r \geq 0.75$ se presenta una fuerte correlación, y $r = 1$ existe una perfecta correlación.

La investigación arrojó los siguientes datos.

Tabla 3

Estadísticas de correlación de Pearson

Dimensiones de las variables	Medias OEQ	Medias ODQ	Correlación (r)
Actitud hacia el cambio	2.71735	3.1893	
Relaciones	2.50723	2.6434	
Mecanismos útiles	2.7826	2.7913	
Liderazgo	3.0702	3.0206	
Cultura organizacional	2.38895		
Recompensas	3.4348	3.4956	
Propósito		2.8261	
Estructura		2.8695	
			0.827297172

Como se puede apreciar, la correlación es $r=0.82729$, por lo tanto se establece una correlación positiva fuerte. En este caso, las variables se correlacionan directamente, por lo tanto, se acepta la hipótesis.

Es imperativo mencionar que aunque las dimensiones de propósito, estructura y cultura organizacional son vitales en los componentes de cada respectivo cuestionario, la falta de valores no afecta en gran manera a la relación. Sin embargo, es importante recalcar que estos valores son nulos y no diferentes de cero en cada columna.

En cuanto a la efectividad y el diseño organizacional, se tiene que en los resultados del OEQ se demuestra que las dimensiones de liderazgo y recompensas no son efectivas, como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 4*Dimensión OEQ: Liderazgo*

	n	Min.	Máx.	Media	Desviación estándar
¿Qué tan visible y accesible es la administración, especialmente la alta dirección?	23	5.00	1.00	3.1304	1.14035
¿Cuánto control existe? (a través de la dirección)	23	5.00	1.00	3.0000	1.16775
N válido (por lista)	23				
Total	100%			3.0702	

Tabla 5*Dimensión OEQ: Recompensas*

	n	Min.	Máx.	Media	Desviación estándar
¿Con qué frecuencia se premia y reconoce a las personas?	23	5.00	1.00	3.4348	1.03687
N válido (por lista)	23				
Total	100%			3.4348	

Este hecho se puede asociar a que la amplitud de las interrogantes y los máximos y mínimos es menor a los del ODQ. Sin embargo, no presentan medias muy altas, por lo que se puede fácilmente corregir en el corto o largo plazo, según determinen los directivos al revisar estos resultados.

Riggio (2006, citado por Moreno, 2011) menciona que un líder inefectivo o incompetente se caracteriza por no poder lograr un cambio positivo, el cual es el caso de los líderes de estos departamentos según los trabajadores. Es posible que estén enfocados en otras actividades y se olviden completamente de su papel de líderes, por lo que se requiere que se reestablezcan sus prioridades.

Camelo et al., (2015, citado por Escalona, 2018) afirma que las recompensas sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores. Ante esta afirmación, se puede estimar que el indicador de la dimensión de las recompensas es suficientemente explícito, por lo que es

importante corregir el sentir de que cada uno de los trabajadores no están siendo incentivados en base a sus actividades.

Para el ODQ, en este caso de estudio, ninguna dimensión en conjunto cuenta con una puntuación de alarma, por lo que se puede considerar que tiene un buen diseño organizacional. En la siguiente tabla se puede apreciar la dimensión con mejor evaluación.

Tabla 5

Dimensión ODQ: Relaciones

	n	Mín.	Máx.	Media	Desviación estándar
Mi relación con el jefe es armoniosa.	23	7.00	1.00	2.8261	1.52709
Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo un problema relacionado con el trabajo.	23	6.00	1.00	2.5217	1.37740
Mis relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo son amistosas, así como también, profesionales.	23	6.00	1.00	2.4783	1.30974
He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo adecuadamente.	23	5.00	1.00	2.5217	1.08165
No existe evidencia de conflictos sin resolver dentro de esta organización.	23	5.00	1.00	2.8696	1.39167
N válido (por lista)	23				
Total	100%			2.6434	

Las relaciones dentro de la organización bien percibidas, alcanzando una media de 2.6434. Estas son muy importantes a la hora de trabajar en equipo y al momento de necesitar apoyo, Adicionalmente, las buenas relaciones pueden llevar a mejorar la productividad de la organización.

De acuerdo con Martínez (2017), las relaciones en el trabajo pueden parecer un tema sencillo, pero por esta misma creencia, son ignoradas. Es una buena noticia que dentro de esta organización las relaciones no están hechas a un lado, y se va en una buena dirección en camino a perfeccionarse.

Como se puede observar, los valores mínimos disminuyen en consecuencia a las elecciones de respuestas de los trabajadores, lo que abre la interpretación de las relaciones son bien percibidas por los trabajadores.

CONCLUSIONES

Los diagnósticos realizados a la organización han servido para determinar las áreas de oportunidad por parte de los altos mandos y asimismo, se han logrado identificar elementos que causan deterioro entre la percepción de la efectividad de la organización.

Así mismo, se concluye que, aunque existan problemas evidentes para determinados grupos de empleados, puede que no todos los logren percibir, e incluso, que aunque dichos problemas existan, la organización no es necesariamente inefectiva.

Finalmente, se debe considerar que el objetivo inicial, pese a ser meramente de diagnóstico, correlacional y desde el punto de vista de la evaluación de los empleados, da pie a una planificación que pueda estar basada en el sentir de los empleados sobre la práctica general. Se recomienda que el presente trabajo de investigación sea el punto de partida de una mejora creciente dentro de la dependencia, enfocada al desarrollo de herramientas vitales, que permitan perfilarse hacia la calidad y eficacia de los departamentos, considerando cada una de las cajas de Weisbord (1976).

LISTA DE REFERENCIAS

- Cervera, F. G. (2011). La percepción de la Efectividad Organizacional [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano (2a ed.). McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (10a ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Teoria-y-Diseño-Organizacional.pdf>
- Escalona, A. E. (2018). Profesionalización de una pequeña empresa de servicios de capacitación y sistema multimedia [Tesis de Maestría]. Universidad de Chile
- Esquivel-Hernández, M. D., Segura-Ozuna, M. G., Machorro-Cano, I., Aguilar-Láinez, J. J., y Hernández-Contreras, J. A. (2015). Adaptación de un Modelo de Diagnóstico

- Organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Salud y Administración*, 2(5), 11–19.
<https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/64/61>
- Fiallos, G. (2021) *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio, 2021, Volumen 5, Número 3.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.466 p. 2496
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2008). *Introducción a la Administración Pública y el Gobierno Municipal (3a ed.)*. Secretaría de Gobernación.
http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/Introduccion_a_la_Administracion_Publica_Municipal.pdf
- Kumari, P., y Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Lok, P., y Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 108–124.
<https://doi.org/10.1108/02683940010310319>
- Mamillo, D. (2016) *International Journal of Engineering Sciences & Research Technology* Increasing Organizational Effectiveness Through Organizational Diagnosis. Comparison Between Public Institutions in Kosovo and Albania. *International Journal or Engineering Sciences & Research Technology*, 5(7), 587-596. <https://doi.org/10.5281/zenodo.57046>
- Martínez, R. A. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, (3), 37-38.
- Moreno, J. (2011). *Liderazgo Tóxico: Consecuencias para las Organizaciones*. 93 Pontificia, 295.
- Portocarrero, L. (2019). *Control administrativo y efectividad organizacional en una empresa de reparación de embarcaciones del Callao, 2019 [Tesis de grado., Universidad César Vallejo]*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/43741>
- Preziosi, R. C. (1980). Organizational Diagnosis Questionnaire (ODQ). En J. W. Pfeiffer y J. E. Jones (Eds.), *The 1980 annual handbook for group facilitators (9a ed., pp. 112–120)*. University Associates, Inc.

- Qais Alsiddig, A. M. (2019). The Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Effectiveness in Sudanese Financial Sector: Mediating Role of Innovation Capabilities and Moderating Effect of Organizational Culture Tesis de Doctorado, Sudan University of Science and Technology]. <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/23406>
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2021, mayo 27). Poder Ejecutivo. <https://embamex.sre.gob.mx/nuevazelandia/index.php/sobremexico/gobiernoyestructura>
- Steele, M. (1987). Organizational Assesing Effectiviness (SWP 5/88; Working Paper / Cranfield School of Management; 5/88, Vol. 44).
- Toca, S. A. (2017). Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la Empresa de Servicios Públicos del municipio de Cuítiva-EMCUÍTIVA SA ESP. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>
- Torres, E. A. (2019). Diseño Organizacional para la profesionalización de una PYME [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Celaya]. <https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/479>
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430–447. <https://doi.org/10.1177/105960117600100405>