



# UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Diagnóstico FACIL Empresarial, Finanzas,  
Auditoría, Contabilidad, Impuestos, Legal



DIVISIÓN DE CONTADURÍA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

## Directorio

### *Director de la Revista*

Dr. Cristian Omar Alcantar López  
Universidad de Guadalajara

### *Editor Responsable*

Dr. Marco Antonio Daza Mercado  
Universidad de Guadalajara

### *Revisión y composición*

Miguel Ángel Serrano Núñez

### *Diseño de portada*

Lic. Daniel García Arellano

### *Soporte técnico*

Lic. Sergio Ricardo Palomares Arias

## Consejo editorial

### **Consejo Editorial Interno**

Dr. Francisco de Jesús Mata Gómez

Universidad de Guadalajara

Dr. Javier Ramírez Chávez

Universidad de Guadalajara

Dr. Alejandro Campos Sánchez

Universidad de Guadalajara

Dr. Sergio Sánchez Enríquez

Universidad de Guadalajara

Dr. José Trinidad Ponce Godínez

Universidad de Guadalajara

### **Consejo Editorial Externo**

#### **Internacionales**

Dr. Ricardo Pahlen Acuña

Universidad de Buenos Aires (Argentina)

Dr. Francisco Borrás Atiénzar

Universidad de La Habana (Cuba)

Dra. Begoña Prieto Moreno

Universidad de Burgos (España)

Dra. Ana de Dios Martínez

Universidad de Camagüey (Cuba)

Dra. Leticia Ortiz Torricos

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (Bolivia)

Dra. Cecilia Rita Ficco

Universidad Nacional de Río Cuarto (Argentina)

Dr. Ricardo Alonso Colmenares Flórez

Corporación Universitaria U de Colombia (Colombia)

Dr. Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla

Universidad Católica de Murcia (España)

#### **Nacionales**

Dr. Jesús María Martín Terán Gastelúm

Universidad Estatal de Sonora (México)

Dr. José Manuel Osorio Atondo

Universidad Estatal de Sonora (México)

Dr. Oscar González Muñoz

Universidad Veracruzana (México)

Dr. Juan Manuel Ortega Maldonado

Universidad Autónoma de Morelos (México)

Dra. Leticia María González Velasquez

Universidad de Sonora (México)

Dr. Oscar Bernardo Reyes Real

Universidad de Colima (México)

Dr. Jerónimo Ricárdez Jiménez

Universidad Veracruzana (México)

Dra. Aurea Arellano Cruz

Universidad de la Sierra Sur (México)





# La coordinación en el despacho de mercancías del Puerto de Manzanillo, México: Una propuesta de cambio en la estructura organizacional de los actores portuarios

Ariel Gutiérrez Ortiz / Universidad de Colima / agutierrez18@ucol.mx

Óscar Bernardo Reyes Real / Universidad de Colima / oscarreal@ucol.mx

Mauricio Bretón Monroy / Universidad Tecnológica de Manzanillo / mauricio-breton@utem.edu.mx

Fecha de recepción: 28/12/2020

Fecha de revisión: 12/01/2021

Fecha de aceptación: 28/01/2021

Fecha de publicación: 10/03/21

## Resumen

Ante la intensidad en la dinámica del flujo de mercancías, surge un desajuste importante en la relación entre actores portuarios. Dichas organizaciones les caracteriza cierto nivel de complejidad relacionada con la jerarquía y la división del trabajo. Por tal motivo, la interacción entre actores es desarticulada y esto impacta en la eficiencia del despacho. El objetivo de esta investigación es identificar qué elementos organizacionales influyen en la capacidad de coordinación entre los actores que participan en el despacho de mercancías del puerto de Manzanillo, México. Se realizó una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva-transversal. Se aplicó una encuesta a los actores portuarios para identificar aquellos elementos organizacionales que influyen en la eficiencia del sistema de operación portuaria. Se concluyó que tales elementos son; la estructura organizacional, el trabajo en equipo y la comunicación.

**Palabras clave:** despacho de mercancías, puerto de Manzanillo, estructura organizacional, actores portuarios.

## Introducción

Durante la Revolución Industrial, la estructura organizacional tenía un diseño piramidal burocrático para disciplinar y

## Abstract

Given the intensity in the dynamics of the flow of goods, a significant mismatch arises in the relationship between port actors. These organizations characterize a certain level of complexity. These organizations characterize a certain level of complexity related to the hierarchy and division of labour. For this reason, the interaction between actors is disarticulated and this impacts the efficiency of the clearance of goods. The aim of this research is to identify what organizational elements influence the coordinating aptitude between the actors who take part in the clearance of goods at the port of Manzanillo, Mexico. A survey was applied to the port actors to identify those organizational elements that influence the efficiency of the system of port operation. As a conclude remarks, the elements were: the organizational structure, the teamwork and the communication.

**Keywords:** clearance of goods, port of Manzanillo, organizational structure, ports actors.

estandarizar el comportamiento de las personas. Después de la 2a Guerra Mundial, este modelo resultó demasiado rígido frente a la dinámica que generaba el fenómeno globalizador (Stachová, *et al.*, 2018).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015) es una alianza mundial que busca integrar una visión de la realidad económica, social y ambiental con el propósito de fortalecer la arquitectura institucional de las naciones mediante mecanismos de reporte y mandato entre niveles, potenciar el intercambio de ideas y conocimientos que contribuyan a la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los planes de desarrollo de los países que la integran (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015).

En los últimos años, se ha logrado una mayor integración entre economías dado que el contexto del comercio internacional se ha caracterizado por una profunda reorganización mundial, impulsada por procesos de innovación y desarrollo de sistemas de información en la logística y el transporte (World Economic Forum [WEF], 2017).

La economía mundial se encuentra inmersa bajo un proceso de integración comercial, que se caracteriza por una profunda reorganización impulsada por procesos de innovación y desarrollo tecnológico (Schwab, 2018).

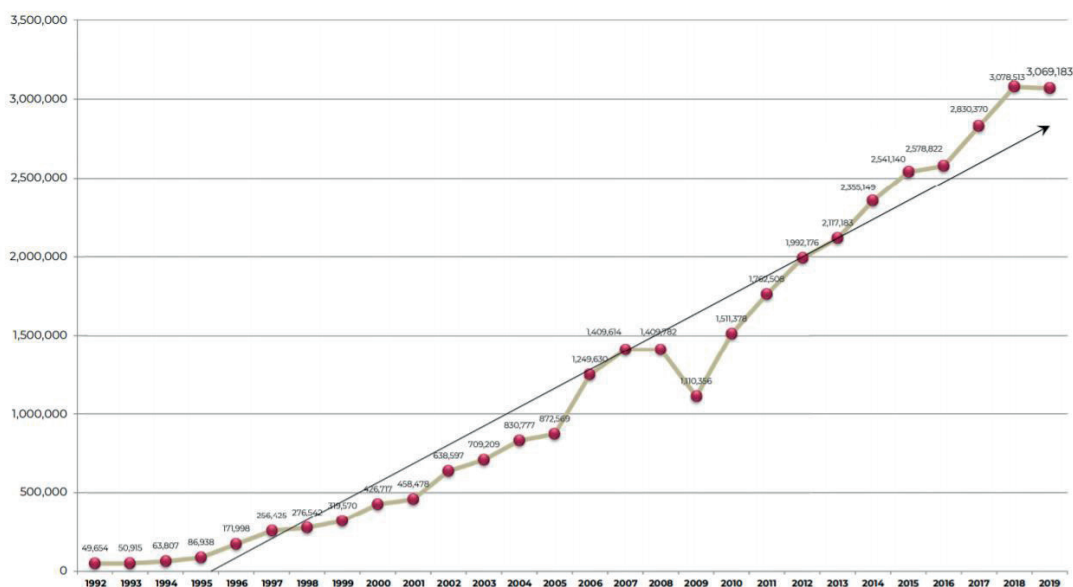
El comercio exterior es un factor clave para la economía de México, por lo que el intercambio de bienes debe contar con mecanismos eficientes para la entrada y salida de mercancías de los puertos nacionales. Estratégicamente, el desempeño portuario es crítico en la cadena de suministro del sector productivo, ya que influye directamente en el costo final de los productos. Para permanecer compe-

titivo, surge la necesidad de identificar aquellos elementos que influyen en la productividad de las empresas del sector logístico portuario. La reorganización de los actores es un tema administrativo poco estudiado, que necesita abordarse con realismo, pues en la práctica se ha olvidado planificar el crecimiento en función de las condiciones del entorno.

México es un importante actor de la economía global, su arquitectura de desarrollo implementa herramientas de planificación estratégica (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP], 2018); por ejemplo, el Programa Nacional de Desarrollo Portuario 2030 busca mejorar la competitividad de los puertos mexicanos promoviendo una mejor coordinación entre actores portuarios y agilizando flujos de información mediante uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) (Secretaría de Comunicaciones y Transportes [SCT], 2007).

El puerto de Manzanillo, situado en el estado de Colima, se ha posicionado como líder nacional en el manejo de carga contenerizada (Plan Estatal de Desarrollo [PED], 2015); ascendió a la tercera posición en el ranking de puertos latinoamericanos, con más de 3 millones 78 mil contenedores (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2018). La importancia del puerto radica en que su ubicación geográfica le permite conectar múltiples zonas comerciales, fortaleciendo vínculos empresariales que impulsan el desarrollo económico nacional e internacional.

**GRÁFICA 1. MOVIMIENTO HISTÓRICO DE CARGA CONTENERIZADA EN EL PUERTO DE MANZANILLO**



Fuente: Reporte Administración Portuaria de Manzanillo (APIMAN) (2020).

La tendencia en el crecimiento de puerto, es convertirlo en una plataforma logística de clase mundial (Comunidad Portuaria de Manzanillo, [COPOMA], 2017). Para lograrlo, uno de los requerimientos identificados es establecer un estándar del tiempo de estadía de la carga en el recinto (SCT, 2007).

Al respecto, la APIMAN desarrolla un modelo de operación logística en el que es posible fomentar mejores prácticas con estándares internacionales para analizar los procesos del despacho.

**CUADRO 1. PROCESOS DEL DESPACHO DE MERCANCÍAS**

Bloque / Proceso	Tiempo (Horas)	Actores
1. Arribo del buque al puerto	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• API, asigna posición de atraque.</li> <li>• Línea naviera</li> <li>• Prestadores de servicios                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pilotos</li> <li>-Lanchaje</li> <li>-Remolcador</li> <li>-Amarre de cabos</li> </ul> </li> </ul>
2. Descarga del contenedor		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador portuario</li> </ul>
3. Revalidación del Documento de embarque	85	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea naviera</li> <li>• Importador</li> <li>• Agente aduanal</li> </ul>
4. Obtención del certificado para mercancía sensible	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente aduanal</li> <li>• Operador portuario (Vaciado/llenado)</li> </ul>
5. Inspección previa del agente aduanal		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente aduanal</li> <li>• Operador portuario (Vaciado/llenado)</li> </ul>
6. Elaboración y pago del pedimento de importación	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente aduanal</li> <li>• Importador</li> </ul>
7. Liberación del contenedor para carga a transporte terrestre	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente aduanal</li> <li>• Importador</li> </ul>
8. Carga del contenedor a transporte terrestre		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente aduanal</li> <li>• Operador portuario</li> <li>• Autotransporte o ferrocarril</li> </ul>
9. Ruta fiscal, modulación en sistema automatizado de selección y salida del recinto fiscal portuario	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente aduanal</li> <li>• Autotransporte o ferrocarril</li> </ul>
Tiempo total para la importación de carga contenerizada	167 horas / 6.9 días	

Fuente: Reporte Operación Logística API – Manzanillo (2017).

El crecimiento viene acompañado de un aumento en el flujo de operaciones. Los procesos asociados a las navieras, específicamente la gestión de información y documentación, son cruciales para el despacho eficiente de la carga. La revalidación consiste en un sello que imprimen las líneas navieras al conocimiento de embarque, “Bill of Lading” (BL); si este no se lleva a cabo, los recintos fiscalizados no entregan la carga al consignatario acreditado, obligando a que las mercancías permanezcan mayor tiempo dentro del puerto. Esta práctica dejó de ser requerida por la Ley Aduanera en 2013, se trata de una costumbre que resta competitividad al puerto por lo que requiere voluntad de las navieras para mejorarla (Ininvestam, 2018); las actividades que incrementan el tiempo de espera, reducen la productividad (Goldrat, 1980).

Por lo que, la finalidad de esta investigación es identificar qué elementos organizacionales influyen en la capacidad de coordinación entre los actores que participan en el despacho de mercancías del puerto de Manzanillo, México.

A continuación se muestra una revisión de literatura, abordando diversos autores que son relevantes en el tema. En seguida, se comenta acerca de la metodología utilizada en esta investigación. Inmediatamente después, se muestran los resultados más destacados y se culmina con las conclusiones sobre la realización de esta investigación.

### Revisión de literatura

El cambio constituye un aspecto inevitable debido al ritmo del modelo económico y desarrollo tecnológico. Bajo dicho

contexto, el desarrollo organizacional busca aumentar la capacidad de resolver problemas, reestructurar percepciones y mejorar el desempeño (Porrás, 1987). La capacidad de hacer frente a estos contextos cambiantes es una variable clave en el éxito de las organizaciones (Vecino, Cánova y Méndez, 2020). Por su parte, Pérez, Vilariño y Ronda (2017), indicaron que el la organización debe ser una propiedad del cambio, permitiendo que éste se regenere.

El pensamiento es la manera como el ser humano se relaciona con su entorno, desarrollando funciones como la percepción, la solución de problemas y la toma de decisiones; organizando mediante patrones la información, en métodos que producen comportamientos. La falta de información genera un bloqueo que impide anticipar situaciones de cambio (Bono, 1970).

El enfoque de sistemas también es una forma de pensar, que permite cambiar la percepción como se analiza un sistema. En una organización los problemas surgen ante la incapacidad de diferenciar entre mejora y diseño de sistemas.

**CUADRO 3. COMPARACIÓN DE METODOLOGÍAS DE CAMBIO**

Mejora del Sistema		Diseño del Sistema
Condiciones	Diseño se implanta	Diseño se cuestiona
Intereses	Determinar causas	Estructura y proceso
Método	Determinar desviación (costos directos)	Determinar diseño óptimo (costos de oportunidad)
Énfasis	Explicar desviación.	Predecir resultados
Perspectiva	Hacia el interior	Hacia el exterior
Función	Satisfacer tendencias	Modificar tendencias

Fuente: Van Gigch (2001)

Todo sistema organizacional tiene tres características en común:

1. Comportamiento: motivación y liderazgo.
2. Estructura: diseño de las relaciones entre puestos de trabajo.
3. Procesos: actividades que hacen funcionar a la organización.

La teoría organizacional estudia el funcionamiento de las organizaciones, y cómo interactúan con el entorno a través de los siguientes elementos:

1. Diseño y cambio organizacional. Permite rediseñar y transformar continuamente la estructura para responder al entorno cambiante
2. Estructura organizacional. Controla la coordinación en

respuesta a contingencias que involucran al entorno, la tecnología y recursos humanos.

3. Cultura organizacional. Conjunto de valores y normas que modelan la conducta de las personas y de la organización.

**CUADRO 4. CARACTERÍSTICAS EN UNA ORGANIZACIÓN**

	Lo que son	Lo que tienen	Lo que hacen
Organización	Personas	Comportamiento	Satisfacen necesidades, crean actitudes.
	Organizan	Estructura	Progresan, cambian, se combinan.
	Desempeño	Procesos	Comunican, coordinan, toman decisiones.

Fuente: Rodríguez (2011).

El diseño influye en el desempeño, por lo que es necesario ajustarlo de acuerdo al nivel de incertidumbre en el entorno (Lorsch, 1967). Ante condiciones ambiguas y complejas, se requiere de estructuras flexibles (Stalker, 1961). Los impactos del entorno se ven reflejados en la estrategia (Mintzberg, 1978); la estructura organizacional sigue a la estrategia (Chandler, 1962). El diseño organizacional es un proceso mediante el cual los gerentes administran aspectos de la estructura y la cultura para que la organización responda de manera efectiva (Pennings, 1991); son los principales medios del que se valen los gerentes para llevar a la organización a lograr sus metas (Jones, 2008).

El diseño construye una imagen clara de cómo operan los procesos de solución de conflictos, toma de decisiones y comunicación (Coulter, 2010). A medida que las personas interactúan, van surgiendo fricciones que ocasionan costos de transacción; la capacidad para controlar la incertidumbre los reduce (Daft, 2011). Un elemento significativo en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución (Segredo, 2013).

La estructuración es un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo y predecir el comportamiento (Robledo, 2007). La teoría reconoce las siguientes variables que influyen en el desempeño organizacional (Likert, 1967):

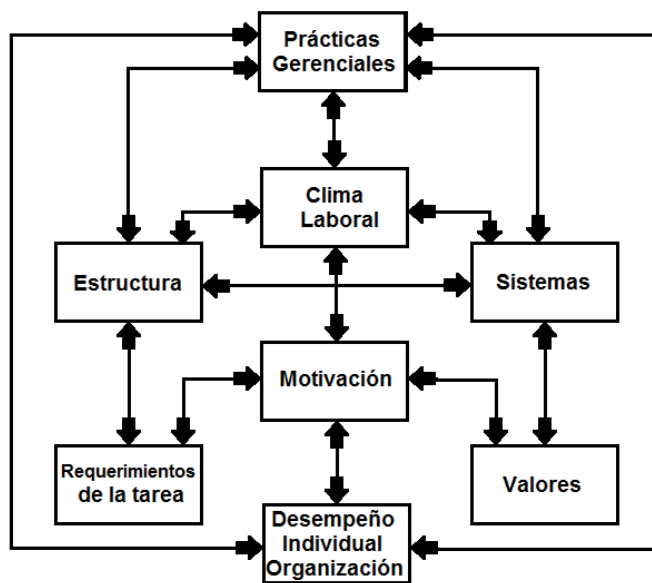
1. Variable causal: estrategia, estructura y liderazgo.
2. Variable interventora: comunicación y toma de decisiones.

3. Variable de resultado final: productividad, costos y calidad.

El cambio es una constante que no puede ser eliminada (Nadler, 1991). La manera de cambiar una organización es a través de un sistema de creencias y de relación entre personas; esto implica cambios estructurales (Wendell, 1999).

Para identificar las variables involucradas en la gestión del cambio, es necesario distinguir entre ambiente y cultura. El ambiente es la evaluación colectiva de las personas en términos de percepción. La cultura es una evaluación colectiva, basada en supuestos a menudo inconscientes. La estructura produce un efecto en el ambiente de la organización.

**FIGURA 1. VARIABLES INVOLUCRADAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO**



Fuente: Burke, (1994).

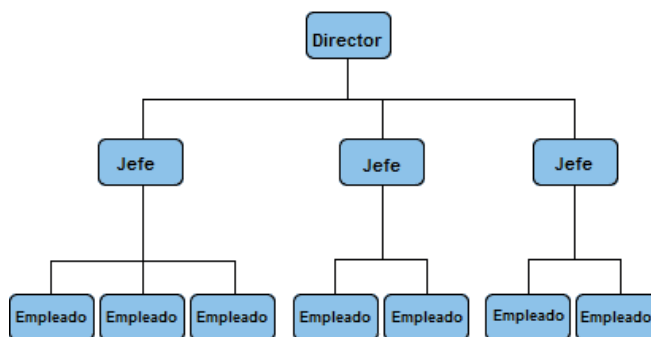
La estructura organizacional es la distribución de un sistema de relaciones de autoridad que sirve para controlar la forma de coordinar acciones y motivar a las personas (Aldana de Vega, 2011); describe las interacciones y niveles de responsabilidad que orientan la conducta hacia la consecución de objetivos (Rodríguez, 2011). A medida que la organización crece, la estructura debe evolucionar, facilitando la respuesta eficaz a problemas de coordinación que pueden surgir por factores relacionados con el entorno (Coulter, 2010).

Una estructura adecuada permite a las personas mejorar su especialización, utilizar tecnología y gestionar el am-

iente externo para optimizar costos, por lo tanto, el diseño debe estudiarse antes que la conducta humana (Daft, 2011). Un reto significativo de la gerencia es transformar a las organizaciones para que aprendan y trabajen con la mejora continua y de ese modo garanticen su competitividad y supervivencia (Ospina, Burgos y Madera, 2017.).

El diseño jerárquico reacciona con renuencia al cambio mediante controles estrictos que muestran poca flexibilidad al atender las necesidades del entorno. La división entre áreas ocasiona barreras de comunicación, problemas de coordinación y desunión en la organización (Jemielniak, 2016). Al dar prioridad a la jerarquía, la organización se vuelve inoperante al tratar de aprovechar oportunidades que surgen del entorno, pues las personas se encuentran ocupadas en sus propias rutinas, debilitando el trabajo en equipo (Bretón, 2019).

**FIGURA 2. ORGANIGRAMA CON DISEÑO TRADICIONAL JERÁRQUICO**



Fuente: Elaboración propia con base en estudio de campo (2019)

Tales problemas dieron paso a la evolución de estructuras más horizontales, que destacan por su flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio; articulando conexiones y creando vínculos entre distintos niveles jerárquicos de la organización por medio de iniciativas de mejora que favorecen la creatividad y trabajo colaborativo, con la misión de entregar mayor valor al cliente. En una red interactiva, los equipos de trabajo comparten una mentalidad y percepción común. Bajo esta perspectiva, es posible predecir el comportamiento de una organización conociendo sus patrones (Pedraza, 2015).

El surgimiento de una nueva economía caracterizada por la capacidad de generar, procesar y aplicar con eficiencia información se contrapone a la lógica organizativa de estructuración vertical (Castells, 1996). La consecuencia de un mal diseño, o falta de atención a éste, es el declive de la organización. Los empleados talentosos se van, el proce-



so para crear valor se vuelve lento. El desafío para lograr un desempeño efectivo es construir una organización que aprenda y aplicar el conocimiento a la toma de decisiones. (Jones, 2008).

El modelo jerárquico resultaba efectivo bajo un modelo oligopólico en el que el entorno era predecible. Este sistema se vuelve costoso y rígido para afrontar un entorno impredecible (Rojas, 2006). La alineación estratégica considera que deben realizarse ajustes a partir de la congruencia entre entorno, estrategia y estructura (Sillince, 2005); el desajuste entre estos elementos conlleva una inadecuada toma de decisiones, pérdida de la comunicación y desmotivación, que ocasionan un bajo desempeño (Ensign, 2001).

Es difícil definir la velocidad del cambio, pues depende de la cultura organizacional; una de las tareas más difíciles es aprender cuándo y cómo cambiar (Gouard, 1996). Existen factores estratégicos, como el estilo directivo, el clima organizacional y las habilidades del personal; y factores estructurales, como las configuraciones, la coordinación y el control, cuya alineación o ajuste garantizan mayor eficacia y eficiencia (Burton, 2004).

La estructura organizacional es una estrategia que contribuye al logro de objetivos estableciendo conexiones de interacción entre áreas, las cuales definen el flujo de comunicación y estilos de liderazgo (Mintzberg, 2003). La estructura condiciona la percepción sobre el entorno y limita la toma de decisiones, por eso, el desafío es crear entornos de certidumbre anticipando y respondiendo oportunamente a contingencias; si no hay congruencia entre el entorno y la estructura, se producirá confusión y desmotivación (Rodríguez, 2011).

La mayoría de los problemas surgen por una desconexión en el “triángulo estratégico”, conformado por las personas, los procesos y su estructura. Al haber congruencia entre las líneas de comunicación, hay confianza y claridad de acción (Ohmae, 1982). Los mecanismos coordinadores son elementos que determinan la eficiencia en la interacción (Mintzberg, 1983); cuanto mejor encajen los elementos internos con el entorno, mejor será el desempeño (Tidd, 2001). En un entorno de cambios rápidos se requiere una fuerte presencia de mecanismos de coordinación (Daft, 2006); un desempeño deficiente requiere de nuevos diseños (Bolton, 1993).

La comunicación está sujeta a la percepción e interpretación de cada persona (Chiavenato, 2009); se desarrolla bajo un proceso transversal que integra, y da sentido, a las partes de un sistema generando interdependencia y conocimiento de esta interacción (García, 2013). La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen

y coordinan las acciones en respuesta a contingencias del entorno (Jones, 2008).

El trabajo en equipo es un esfuerzo que implica la coordinación de un conjunto de personas *con capacidades complementarias, comprometidas y con responsabilidad compartida*, orientadas a la realización de un proyecto con formas de comunicación bien establecidas (Deusto, 2001). La capacidad de coordinación se refiere a las acciones dirigidas a integrar el trabajo que ha sido dividido (Mintzberg, 2003); consiste en sincronizar y relacionar esfuerzos con eficiencia (Chiavenato, 2004); gestionar la adquisición y procesamiento de información (Hernández, 2011); en busca de cohesión (Torres, 2014).

## Metodología

Esta investigación es cuantitativa de tipo descriptiva, transversal. Para llevar a cabo la recolección de información se utiliza la aplicación de un cuestionario diseñado para obtener una respuesta directa a través de la autogestión de los mismos por parte de la persona designada para contestarlo. Para este caso, gerentes y jefes de área, debido a su posición en los procesos de comunicación y toma de decisiones, serán quienes contesten el cuestionario.

En el puerto de Manzanillo existen 3,568 unidades económicas prestadoras de servicios, de las cuales 120 son agencias aduanales, 35 navieras y 65 transportistas (PED, 2015). Estos actores portuarios son de relevancia para el análisis de la eficiencia en la cadena logística del puerto de Manzanillo. Para obtener la muestra se utilizará la fórmula de poblaciones finitas de acuerdo con Spiegel y Stephens (2009). Se aplicó una encuesta aleatoria a 147 profesionistas de niveles gerenciales en agencias aduanales, navieras y transportistas del puerto de Manzanillo. De las encuestas recogidas se excluyeron las que habían sido mal llenadas y/o estaban incompletas. Es así que se obtuvieron 121 encuestas válidas, lo cual significó una tasa de respuesta del 82%. Para la recolección de datos se desarrolló un instrumento a partir de las siguientes acciones: a) revisión de la definición de cada concepto, b) elaboración del instrumento, c) revisión de la encuesta por un experto.

Se utilizó un método probabilístico, a través del muestro aleatorio simple, ya que, de la muestra obtenida todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Las variables son: eficiencia (dependiente); estructura organizacional, comunicación, trabajo en equipo (independientes).



## Resultados

- 1. El comercio exterior se desarrolla bajo un entorno dinámico e incierto.** El 85% de los encuestados afirma que el comercio exterior se desarrolla bajo un entorno de constante cambio e incertidumbre. La teoría define la incertidumbre como el factor de mayor impacto en la toma de decisiones e implementación de acciones (Van Gigch, 2001). Cuanto mayor es el nivel de incertidumbre, mayor es la dificultad para gestionar la interacción entre personas (Daft, 2011). Este resultado advierte la necesidad de mecanismos de coordinación para enfrentar la incertidumbre de manera organizada.
- 2. El éxito en la empresa depende del buen funcionamiento del trabajo en equipo.** El 97% de los encuestados acepta que el éxito en la empresa depende del buen funcionamiento del trabajo en equipo. Trabajar en equipo implica coordinar personas con capacidades complementarias y comprometidas por alcanzar un objetivo común (Deusto, 2001). La gran contribución de los equipos de trabajo a la organización se da al gestionar los procesos de comunicación, toma de decisiones y manejo de conflictos.
- 3. Los conflictos al trabajar en equipo se originan por una mala comunicación.** El 81% de los encuestados afirma que por una comunicación originan conflictos al trabajar en equipo. La comunicación constituye un proceso fundamental en la integración de los equipos de trabajo (Romo, 1987). Sin una buena comunicación, hay desconexión en el accionar y el personal está desmotivado.
- 4. Los niveles jerárquicos dificultan la comunicación efectiva entre áreas.** El 37% de los encuestados afirma que la estructura jerárquica dificulta el flujo de información entre áreas, el 35 % neutral y el 23% tiene una opinión contraria. Un dato importante es que el 99% de los actores portuarios utilizan un diseño jerárquico. Este modelo ocasiona dificultades en la comunicación al existir una desarticulación entre estructura y procesos, difícil de resolver pues, mientras que las relaciones son verticales los procesos son horizontales.

De la información analizada, podemos observar que las empresas del sector logístico del puerto de Manzanillo eligen un diseño organizacional tradicional con líneas de comunicación rígidamente establecidas por una estructura jerárquica, donde cada subordinado reporta a su jefe y éste centraliza la comunicación.

Con este diseño, la organización tiene la costumbre de castigar los errores, buscando culpables y no soluciones.

El miedo al castigo limita el trabajo en equipo, inhibe la iniciativa y la colaboración. Esta situación genera en la comunicación falsas interpretaciones que fomentan el conflicto e influye en la eficiencia operativa. Si la estructura organizacional jerárquica es obsoleta bajo un entorno complejo, entonces la capacidad de organización es ineficiente. Esta ineficiencia se da cuando las personas son incapaces de comunicarse y colaborar para generar resultados esperados.

Cuando se trata de articular esfuerzos, los gerentes atribuyen la incapacidad de reacción a personas desmotivadas y estancadas en la rutina. En este sentido, el diseño de la estructura organizacional debe reflejar la manera de reaccionar ante situaciones de conflicto, articulando unidades de trabajo y dando forma a la identidad de la organización para alcanzar una posición sostenible.

La mayoría de las organizaciones conservan sus estructuras sin modificaciones por largos periodos de tiempo. El ajuste estructural en relación a la influencia del entorno, se da de manera parcial debido al peso jerárquico. El desconocimiento en el diseño y construcción de la estructura conlleva disfunciones entre lo esperado y lo obtenido. Esta idea lleva a plantear como principal problemática la informalidad en las prácticas de diseño organizacional.

La compleja realidad del comercio exterior exige articular los elementos que influyen en las acciones de coordinación entre los actores portuarios. Cada organización tiene una estructura de poder que establece líneas de comunicación y organiza a las personas.

## Conclusiones

La base del crecimiento de las organizaciones es la competitividad, gestionarla bajo un entorno complejo requiere nuevas formas de conectar esfuerzos y enfrentar los retos actuales del comercio exterior. Al incorporar una estructura jerárquica, las organizaciones continúan generando ineficiencias debido a la ausencia de vínculos horizontales. La falta de integración entre áreas dificulta la coordinación y la relación entre actores.

No es suficiente trabajar en equipo si el resto de la organización opera bajo una jerarquía pues la dinámica descendente debilita y termina por desintegrar los esfuerzos de colaboración. Si una organización desea gestionar con éxito dicha situación, debe construir una imagen clara de cómo operan los procesos de comunicación. Partiendo del supuesto de que la estructura influye en este elemento, suponemos que tiene efectos directos en la productividad.

La relación entre estructura y cultura crea las condicio-

nes para desarrollar comportamientos específicos. Por lo tanto, la jerarquía tiene especial relevancia ya que implica enfrentar la siguiente problemática: rigidez de adaptación al cambio, deficiencia para disponer datos e información en la toma de decisiones, conflicto de prioridades, incapacidad de impulsar una transformación digital, personal incompetente o desmotivado.

La investigación se limitó a identificar aquellos elementos organizacionales que influyen en la capacidad de coordinación entre los actores que participan en el despacho de mercancías del puerto de Manzanillo, México.

Por lo tanto, se concluye que los elementos organizacionales que influyen en la productividad son: la estructura organizacional, el trabajo en equipo y la comunicación. El reto está en diseñar la mejor estructura posible empleando la teoría organizacional. Frente a esto cabe preguntarse si en efecto las empresas diseñan sus estructuras al compás de la adopción estratégica y en atención a los impactos del entorno.

## Referencias

- Aldana de Vega, L. A. (2011). *Administración por Calidad*. Colombia: Alfa-Omega.
- Bono, D. (1970). *El Pensamiento Lateral*. Buenos Aires: Paidós.
- Burke. (1994). *Organization Development*. EUA: Pearson.
- Burton, R. M. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design; The Dynamics of Fit*.
- Castells, M. (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Siglo XXI.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press Research.
- Chiavenato. (2004). *Introducción Teoría General de la Administración*. CDMX: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Daft. (2007). *Organization Theory and Design*. Mason: South Western Publishing.
- Daft, R. (2006). *What is the Right Organization Design* Nashville: Vanderbilt University.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Deusto. (2001). *El trabajo en equipo; qué es y cómo se hace*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Ensign, P. (2001). *The concept of fit in organizational research*. EUA: International Journal of Organization Theory and Behavior.
- García. (2013). *Relación entre comunicación y cambio organizacional*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Hernández. (2011). *Estudio de la coordinación como proceso directivo*. Camaguey: Universidad de Camaguey.
- Jemielniak, D. (2016). *Wikimedia movement governance: the limits of a-hierarchical organization*. *Journal of Organizational Change Management*, 361-378.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional*. México: Pearson.
- Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Business School.
- Mintzberg. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. EUA: Management Science.
- Mintzberg. (1983). *Power around organizations*. Englewood: Prentice Hall.
- Mintzberg. (2003). *The rhythm of change*. Boston: MIT Sloan Management Review.
- Nadler, G. (1991). *Design Teams: Breakthroughs for effectiveness*. Boston: Design Management Institute.
- Organización de las Naciones Unidas. (25 de septiembre de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sustentable*. Recuperado el 05 de agosto de 2020, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist; The Art of Japanese Business*. EUA: McGraw.
- Ospina, D. A., Burgos, S. B., & Madera, J. A. (2017). *La gerencia educativa y la gestión del cambio*. *Diálogos de Saberes*, 187-200.
- Pedraza, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein*. Colombia: Clio América.
- Pennings, M. (1991). *Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Josey-B.
- Pérez, L. M., Vilariño, C. M., & Ronda, G. A. (2017). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia*. *Ingeniería Industrial*, 323-332.
- Porras, J. (1987). *Stream Analysis: A Powerful Way to Diagnose and Manage Organizational*. Michigan: Addison-Wesley.
- Robledo. (2007). *Propuesta de modelo de evaluación de la gestión de la innovación empresarial*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, J. (2011). *Reorganización de la Empresa*. México: Trillas.
- Rojas, F. (2006). *Enfoque desde las estructuras organizacionales*. Colombia: Papel Político.
- Segredo, A. M. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385-393.

- Sillince, J. (2005). *A contingency theory of rhetorical congruence*. *Academy of Management Review*.
- Stachová, K., Stacho, Z., Blstáková, J., Hlatká, M., & Kapustina, L. M. (2018). Motivation of employees for creativity as a form of support to manage innovation processes in transportation-logistics companies. *Nase more*, 180-186.
- Stalker, T. B. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Tidd. (2001). *Innovation management in context: environment, organization and performance*. *International Journal of Management*.
- Torres. (2014). *Teoría General de la Administración*. CDMX: IPN.
- Van Gigch, J. (2001). *Teoría General de Sistemas*. México: Trillas.
- Vecino, C. U., Cánova, A., & Méndez, D. (2020). Procedimiento para el cambio organizacional en una empresa pesquera industrial. *Retos de la dirección*, 249-273.
- Wendell, F. (1999). *Fundamentos del Desarrollo Organizacional*. México: Pearson.
- World Economic Forum. (2017). *Impact of the fourth industrial revolution on supply chains*. Geneva: WEF.