

La teoría de la organización dual aplicada a la Industria Farmacéutica: Un estudio exploratorio

Magaly Vázquez Ahuatzin

Universidad La Salle México, Facultad de Negocios. Ciudad de México, México.
magavazquez64@gmail.com

Resumen. Con el objetivo de identificar las competencias que pueden ser consideradas áreas de oportunidad de desarrollo para los mandos medios de las áreas operativas de la Industria farmacéutica mexicana, se llevó a cabo un estudio exploratorio basado en un modelo teórico propuesto a partir de la Teoría de la Organización Dual. Este análisis da como resultado que competencias tales como Tolerancia a la presión, resiliencia, toma de decisiones, actitud innovadora y trabajo colaborativo, deben ser foco de atención para estos profesionales.

Palabras Clave: Innovación, Industria Farmacéutica, Teoría de la Organización Dual

1 Descripción de la problemática prioritaria abordada

El apuntalamiento de los procesos involucrados en labores de investigación y desarrollo en materia de salud constituye uno de los focos principales de cualquier sociedad. El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 9 remarca la necesidad de fomentar los avances tecnológicos en las empresas enfatizando a través de su meta 9.5, la necesidad de aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad de innovación en los ámbitos industriales. Esta meta textualmente propone *“Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo”*.

La industria farmacéutica mexicana es un sector que se caracteriza por la operacionalización de sus actividades, así como la especialización de sus colaboradores para la fabricación de medicamentos, no obstante, le es indispensable llevar a cabo de manera continua actividades de innovación que le permita mantener procesos de mejora y el desarrollo de nuevos productos.

Los desarrollos en materia de salud son particularmente tangibles por su impacto en la sociedad, pues acercan a las personas nuevas tecnologías o productos que pueden incidir positivamente en su calidad de vida y salud, siendo este tema, una de las problemáticas de atención prioritaria en México. En este orden de ideas, es necesario asegurar que los procesos de innovación al seno de las organizaciones farmacéuticas se lleven a cabo de una manera satisfactoria, afín de que un mayor número de desarrollos sean exitosos ya que en América Latina, los procesos de este tipo son escasos [1], siendo necesario provocar cambios organizacionales que promuevan el desarrollo de competencias, principalmente en sectores de manufactura en donde la adquisición de nuevas tecnologías debe ser constante [2].

Se ha identificado que los mandos medios de las áreas operativas de estas organizaciones funcionan como actores principales tanto en la supervisión y estandarización de los procesos, como en la ejecución de proyectos de innovación [3], por ello, el conocer si cuentan con las competencias que son requeridas para realizar dichas actividades y qué áreas de oportunidad pueden ser atendidas, se distinguen como factores preponderantes para coadyuvar en el incremento de la eficiencia y eficacia de las actividades en materia de innovación. La teoría de la Organización Dual expone que las empresas deben estar constituidas por un sistema funcional de tipo jerárquico, simultáneamente con procesos colaborativos de tipo redárquico.

Por ello, se puede establecer como hipótesis, que el desarrollo de competencias en los mandos medios de áreas técnicas de dichas organizaciones usando la Teoría de la Organización Dual impacta de manera positiva su desempeño promoviendo la mejora continua e innovación.

No existen estudios formales que reporten las áreas de oportunidad de estos colaboradores en materia de sus competencias relacionadas con procesos jerárquicos y redárquicos, por lo que el presente estudio propone un modelo teórico y un estudio exploratorio mediante el diseño y aplicación de un instrumento.

2 Objetivo

Identificar las áreas de oportunidad en materia de competencias tanto en procesos jerárquicos como redárquicos en los mandos medios de las áreas técnicas de la industria farmacéutica mexicana, así como establecer la posibilidad del uso de la Teoría de la Organización Dual como una propuesta para el desarrollo de competencias en estos profesionales, que a su vez darán impulso a los procesos de innovación.

3 Propuesta de solución: Un modelo teórico y un estudio exploratorio

De acuerdo con la Teoría de la Organización Dual, la disyuntiva que representa para una empresa operar bajo procedimientos estandarizados con una base jerárquica de organización, pero capaz de ser flexible y abierta al cambio y por ende a nuevos desarrollos y tecnologías, puede resolverse a través de la constitución de una estructura dinámica de procesos que promuevan la innovación. Esta estructura consiste en la conformación de grupos de colaboradores no jerarquizados (transversales) los cuales aborden problemas de la red tradicional (jerarquizada) y los resuelvan. Este canal de comunicación que goza por definición de holgura jerárquica genera fluidez de la información entre sus miembros y promueve los procesos de innovación dentro de la organización [4]. Dicha red al encontrarse formada por miembros de todas las áreas funcionales tiene como ventajas tanto la agilidad en la toma de decisiones como la creación de conocimientos, ya que será por definición un proceso multidisciplinar.

Los mandos medios constituyen un grupo primordial dentro de la organización siendo el enlace entre el nivel directivo y el operativo, desempeñando sus actividades dentro de tres contextos de manera simultánea, social, organizacional y técnico científico, dando como resultado, micro transacciones entre las diferentes áreas para la resolución de problemáticas. Por tanto, deben desarrollar competencias que les permitan tener un desempeño superior en sus actividades.

Con base en lo anterior, se construye un modelo teórico definiendo las competencias que deben ser herramientas clave de estos profesionales para tener un desempeño satisfactorio tanto en procesos jerárquicos como redárquicos. El modelo teórico propuesto se muestra en la Figura 1.

Para llevar a cabo un estudio piloto de tipo exploratorio y transversal, se diseñó un instrumento (encuesta) que consta de 77 ítems, bajo una escala de tipo Likert explorando las dimensiones que han sido planteadas en el modelo teórico presentado en la figura 1, el cual se complementa con preguntas de datos sociodemográficos como edad, género, antigüedad en su puesto de trabajo, así como número de subordinados.

4 Discusión de resultados e impactos obtenidos

Se aplicó el instrumento diseñado a través de un muestreo de tipo por conveniencia a un grupo de 32 colaboradores que ocupan puestos de mandos medios dentro de la industria farmacéutica mexicana, a manera de grupo piloto, teniendo una población conformada por 50% varones y 50% mujeres, de los cuales el mayor grupo (40.6%) se encontraba en un intervalo de edad de entre los 41 y 50 años, un 31 % entre los 31 y 40 años, 15% de más de 50 años y sólo un 12.5% de los participantes contaba con menos de 30 años. Con respecto a su función dentro de la empresa, el mayor porcentaje (34.4%) trabajan en el área de producción, 28.1% en funciones de investigación y desarrollo de nuevos productos, 18.8% en funciones de aseguramiento de la

calidad, 12.5% en actividades de control de calidad y sólo el 6.3% de los participantes realiza actividades relacionadas con validación de procesos.

En el caso de su experiencia en la posición, el 40.6% de los participantes dijo tener más de 10 años; un porcentaje idéntico afirmó tener entre 1 y 5 años y sólo el 6.3% de los participantes indicó contar con menos de 1 año. En cuanto al tamaño de la empresa, el 62.5% colabora en organizaciones con más de 100 empleados, el 21.9% en empresas de menos de 25, el 12.5% en empresas de entre 51 y 100 y sólo el 3.1% labora en empresas que tienen entre 25 y 50 colaboradores. Al realizar el análisis exploratorio, las competencias identificadas como áreas de oportunidad, a manera de resultados preliminar de nuestro estudio piloto, se exponen en la tabla 1.

De acuerdo con las respuestas de los participantes, la mayoría de las empresas en las que colaboran no promueven actividades altruistas por lo que competencias como virtud cívica deben ser también consideradas. Para finalizar el análisis, se realizó una comparación de las respuestas obtenidas entre hombres y mujeres en específico para el liderazgo redárquico. Este constructo está definido como una capacidad colectiva, donde cada integrante del equipo puede ejercer liderazgo según el contexto, la situación específica, sus fortalezas y conocimientos o la reputación que le atribuyen sus compañeros de equipo [4]. El resultado de este análisis expone en la tabla 2.

5 Conclusiones y perspectivas futuras

A través de la presente investigación en curso, se plantea un modelo teórico respecto de las competencias de los mandos medios de las áreas técnicas de la industria farmacéutica mexicana, usando para ello la Teoría de la Organización Dual.

En un primer estudio de carácter exploratorio, se llevó a cabo el diseño y aplicación de un instrumento a un grupo piloto de colaboradores, el cual permite observar, como primeros resultados, aquellas competencias que deben ser foco de atención para su desarrollo. En posteriores pasos de la investigación, se llevará a cabo la validación final del modelo y se expondrá un plan de acción para el desarrollo de competencias, usando la metáfora organizacional de la gerencia genética.

6 Agradecimientos

Agradezco a la Facultad de Negocios de la Universidad La Salle México por la facilidad de presentar nuevas propuestas de investigación en materia de Administración, así como a mi asesora, la Dra. Gabriela Cruz Ruiz por el soporte brindado en la consecución del presente proyecto.

7 Referencias

1. Rivera Hernández C. (2019). Sobre la función social del conocimiento humano mediante la vinculación y transferencia del conocimiento en América Latina. *Revista de la Educación Superior*, 48 (189), 121-132.
2. Carrillo Viveros J, Iranzo C &. (2003). Calificación y competencias Laborales en América Latina. En De la Garza Toledo E (Ed). *Tratado Latinoamericano de Sociología en el trabajo*. Fondo de Cultura Económica
3. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press
4. Cabrera, J. (2014). Redarquía: más allá de la jerarquía: las nuevas estructuras organizativas en la era de la colaboración. Rasche

Figura 1. Modelo teórico de las competencias requeridas por los mandos medios dentro de la industria farmacéutica para ejecutar procesos jerárquicos y redárquicos.



Fuente. Elaboración propia.

Tabla 1. Competencias Identificadas como áreas de oportunidad

Proceso Jerárquico		Proceso Redárquico	
Constructo	Variable Latente	Constructo	Variable Latente
Nivel de tolerancia a la presión	Autocontrol	Actitud Innovadora	Nivel de Divergencia (fomento de enfoques alternativos)
Resiliencia organizacional	Nivel de Grit (tenacidad, consistencia y perseverancia para el cumplimiento de objetivos)	Trabajo Colaborativo	Uso de herramientas informáticas y ciberseguridad
Toma de decisiones	Control de procesos operativos		

Tabla 2. Análisis comparativo para constructo Liderazgo Redárquico

Mayor competencia en colaboradores Hombres		Mayor competencia en colaboradoras Mujeres	
Variable Latente	Variable observable	Variable Latente	Variable observable
Capacidad Estratégica (diseño de soluciones concretas para resolución de tareas que derivan de los objetivos estratégicos)	Toma de decisiones (corto, mediano y largo plazo) Identificación de variables críticas	Horizontalidad Relacional (actitud de relacionarse con otras personas de forma simétrica, de igual a igual y desde la misma posición existencial)	Consideración de las ideas de los demás Exposición de opiniones sin recurrir a la autoridad de su puesto