



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**“Los factores relacionados con la estructura organizacional que intervienen en el proceso de cambio en empresas comerciales de la zona metropolitana de Guadalajara”**

BELLON ÁLVAREZ, LUIS ALBERTO\*  
CUEVAS SHIGUEMATSU, CARLOS YOSHIO  
RODRÍGUEZ GARCÍA, ROSA MARÍA

**RESUMEN**

Este trabajo estudia el cambio organizacional tomando como perspectiva de análisis la corriente de estudio de la Estructura Organizacional. Dado que la Estructura Organizativa puede ser un factor que contribuya significativamente para efectuar un proceso de cambio de cultura organizacional. Esta investigación busca identificar los factores que intervienen en la implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad para comprender mejor un proceso de cambio organizacional. Como parte de esta investigación se aplicó un cuestionario a 78 personas, como: subdirectores, gerentes, administradores, directores, dueños, presidentes, jefes, supervisores, encargados, coordinadores, delegados, ingenieros, empleados, contadores, asistentes, nómina, caja; que forman parte de 78 distintas micro(19), pequeñas(28) y medianas(31) empresas comerciales como: tiendas, videoclubs, ferreterías, mueblerías, farmacias, restaurantes, bebidas, ropa, editoriales, entre otras; ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional.

**Palabras clave:** Estructura organizacional, cambio organizacional.

**ABSTRACT**

This work studies the organizational change taking as analysis perspective of study the Organizational Structure. The Organizational Structure can be a factor that contributes significantly to carry out a process of organizational change. This research try to identify the factors that are part in the implantation of an organizational change in commercial companies located in the Metropolitan Zone of Guadalajara (ZMG). The results of this research can be useful to understand a process of organizational change. As part of this research there were applied a questionnaire to 78 people like: assistant directors, managers, administrators, directors, owners, presidents, heads, supervisors, coordinators, delegates, engineers, employees, accountants, assistants, payroll, tellers; who belong to 78 different micro(19), small(28) and medium(31) commercial companies like:

---

\* Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

stores, video clubs, hardware shops, furniture stores, drugstores, restaurants, drinks, clothes, publishing houses, among others; located in the ZMG, those organizations had a process of organizational change.

**Keywords:** Organizational Structure, organizational change.

### **INTRODUCCIÓN:**

El cambio siempre ha existido y en la actualidad se presentan muchos factores que obligan a las organizaciones a reaccionar con mayor rapidez para continuar operando. El cambio siempre se encuentra presente y es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz, ya que cada vez es más frecuente y complejo, siendo su impacto más amplio. La importancia del estudio del cambio organizacional radica en la hipótesis generalizada de que las empresas deben estar en constante transformación, y por lo mismo, es de gran trascendencia comprender la manera en que las organizaciones cambian, así como los motivos que tienen para que dichos cambios se lleven o no a cabo. Por lo que resulta de interés conocer cuáles son los factores que intervienen en el cambio organizacional, como lo pueden ser la incertidumbre que existe en el medio ambiente, así como la resistencia al cambio que con frecuencia se presenta en el personal cuando la empresa de la que forman parte es objeto de un cambio organizacional. El aspecto del ambiente que se presenta actualmente en el mercado se caracteriza por ser cada vez más competitivo y cambiante, lo que ocasiona que las organizaciones deban adaptarse a los cambios e incluso adelantarse a ellos.

### **MARCO TEÓRICO**

Las reglas del mercado se están redactando día con día; la naturaleza fundamental de las organizaciones está cambiando y el nuevo estado de las cosas será muy distinto al anterior. Sin embargo, para los defensores del cambio desde la perspectiva de la estructura organizativa, las organizaciones deben introducir innovaciones de gestión y procesos solo cuando se necesiten. Para crear una estrategia competitiva se debe adoptar un enfoque integrado hacia el diseño de procesos laborales, capacidades de los recursos humanos, estructuras y cultura organizacionales.

Entre los autores que investigan el cambio desde el enfoque de la estructura organizativa se hallan: Augustine (1997), Martin (1993), Goss, Pascale y Athos (1993), Shaffer y Thomson (1992), Lazzati (2000), Nadler y Tushman (1999), Gouillart (1996), Scott-Morgan (1995), French, Bell Jr. y Zawacki (2007), Johansen y Swigart (1996), Kriegel y Patler (1993) y a Cummings y Worley (2007); los cuales serán revisados como parte de este trabajo.

De acuerdo con la perspectiva de la estructura organizativa, el cambio es una transformación dentro de la organización que es planificado y multidimensional pudiendo ser un cambio cualitativo, discontinuo y radical que finalmente resulta en un cambio paradigmático.

Según Murillo (2009), el sector financiero en Colombia, experimentó grandes cambios durante la última década del siglo pasado. Estos se inician con los objetivos de las organizaciones del sector y trascienden a la estructura administrativa y tecnológica de la organización. En un estudio realizado por Estrada (2005), se constató el tipo, magnitud y posibles implicaciones de los cambios organizacionales y estructurales originarios de nuevos fines y objetivos. En tanto que McAdam y McClelland (2002), señalan a la estructura organizacional como un factor que incide en el desarrollo de los procesos de innovación y cambio en las organizaciones.

Cuando se requiere hacer modificaciones radicales, puede efectuarse una reingeniería tal como lo propone Augustine (1997), quien hace varias recomendaciones que considera convenientes de acuerdo a lo que ha vivido como directivo. Destaca que se deben evitar reflexiones trilladas procedentes de caminos trillados. Si se quiere cambiar una organización y mejorarla hay que ver nuevas alternativas que puedan llevar al éxito a la empresa. Augustine, pone de ejemplo las dificultades que pasa el sector de la defensa en E.U.A. debido a la caída del muro de Berlín y la desaparición de la URSS; señalando que el sector defensa ha sufrido la desaparición del 50 % de su mercado, por lo que las empresas de dicho sector deben tomar acciones para sobrevivir en el mercado. Menciona que el cambio se empezó a gestar antes de la extinción de la URSS con el surgimiento de un nuevo término en el vocabulario empresarial: “la ingeniería financiera”. Indica que las organizaciones no deben dejar que los cambios externos los distraigan, por ello, la directiva debe concentrarse siempre en sus organizaciones, sus clientes, y su personal. Augustine cita el caso de Martin Marietta y Lockheed que en 1995 se combinaron para formar Lockheed Martin, la cual adoptó la función de superviviente y duplicó la cotización de sus acciones en menos de dos años.

De este modo, dos posibles estrategias de supervivencia se vislumbran ante un período de fuerte reducción en los mercados existentes: una es incursionar en nuevos mercados y la otra aumentar la cuota de participación en mercados existentes. Se detectaron dos formas de implementar cualquiera de las dos estrategias: Recurrir a la reingeniería externa: combinar organizaciones por medio de fusiones o adquisiciones. Recurrir a la reingeniería interna: modificar la manera de hacer negocios de la organización. Al igual que Augustine (1997), Goss, Pascale y Athos (1993) coinciden en que hay que reinventarse, creando lo que no es. Indican que en la actualidad todos los directores

ejecutivos saben cómo formar equipos multifuncionales, cómo disminuir defectos y cómo modificar los procesos operativos para reducir costos y mejorar resultados; pero frecuentemente estas acciones sólo generan un cambio progresivo. Si los directivos quieren una modificación radical de las capacidades de sus organizaciones no tienen que mejorarse, sino reinventarse. La reinención no consiste en cambiar lo que es, sino en crear lo que no es. Cuando una organización toma el rumbo de la reinención, primero debe sacar a la luz todas las hipótesis y sus acciones, para después modificarlas. Este contexto de la organización es la suma de su pasado y dicta qué acciones es posible tomar para el futuro. Cuando los directivos se reinventan y reinventan a sus organizaciones, desarrollan un nuevo contexto que guía a todos a aceptar un futuro aparentemente imposible.

Kalyani (2011), señala que los cambios drásticos en el mundo de los negocios requieren de una rápida transformación de la estructura de una organización. Mientras que King (2003) y García et al.(2007) analizan el cambio organizacional en distintos niveles de estudio como : a) individual, que considera la personalidad y experiencias pasadas de procesos de cambio similares; b) grupal, donde la resistencia puede explicarse por la estructura o composición de los grupos de trabajo; y c) organizacional, que toma en cuenta componentes como el clima, la cultura y la estrategia. En tanto que French y Bell Jr. (1996), establecen que el cambio puede ser deliberado (planeado) o accidental. La magnitud puede ser grande o pequeña y afectar a muchos o pocos elementos de la organización. Su proceso puede ser rápido o lento, y también se puede hablar de un “cambio fundamental” o de “segundo orden” o bien de un “cambio incremental” o de “primer orden”.

El desarrollo organizacional trata del cambio en su totalidad. Los primeros esfuerzos del desarrollo organizacional abordaron especialmente el cambio de primer orden, en el cual se hacen ajustes moderados en la organización, en el personal y los procesos. Las demandas sobre las organizaciones son tan grandes que muchas veces se necesita un cambio de segundo orden. Las organizaciones se están reinventando, le están dando una nueva dirección a las tareas en el trabajo. Los practicantes del desarrollo organizacional se encuentran involucrados en una amplia variedad de cambios de primero y segundo orden. El desarrollo organizacional es una estrategia para el cambio, que interviene en los procesos humanos y sociales de las organizaciones.

French, Bell Jr. y Zawacki (2007:92), citan a Lewin (1947), que establece un modelo del proceso de cambio, que implica moverse de un punto de equilibrio a otro y consta de tres etapas:

- 1) Descongelar la antigua conducta o situación,
- 2) Cambio mediante la reestructuración cognoscitiva,
- 3) Volver a “congelar” la conducta en el nuevo nivel.

French, et al. (2007:93), indican que más tarde Lippitt, Watson y Westley (1958) ampliaron el modelo de Lewin a siete etapas: 1) El desarrollo de una necesidad para el cambio. 2) El establecimiento de una relación de cambio. Este sistema requiere de ayuda, y un agente exterior de cambio que determine una relación de trabajo mutua. 3) La aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente. 4) El examen de rutas y metas alternativas, determinando intenciones de acción. 5) La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. 6) La generalización y estabilización del cambio. 7) Llegar a una relación terminal, o sea, terminar la relación cliente-consultor.

Citando a Kilmann (1984) describen el modelo de cambio de sistema total: 1-Iniciar el programa, 2-Diagnosticar los problemas, 3- Programar las “trayectorias”, 4- Poner en práctica las “trayectorias”, 5- Evaluar los resultados. Existen cinco puntos críticos de ventaja denominados “trayectorias”, y se encuentran en todas las organizaciones: Trayectoria: De la cultura; De las habilidades gerenciales; De la formación de equipos; De la estrategia-estructura; y Del sistema de recompensas.

Shaffer y Thomson (1992) establecen que la mayoría de los programas de mejora empresarial tienen escasa repercusión en los resultados de explotación y financieros, ya que la Dirección normalmente se enfoca en las actividades y no en los resultados. Señalan que al llevar a la práctica programas centrados en actividades como la resolución de problemas en siete etapas, el control estadístico de los procesos, así como la formación en administración de la calidad total; la Dirección considera erróneamente, que los resultados se materializarán algún día, pero al no haber conexión explícita entre acción y resultados, los programas esporádicamente se concretan. Shaffer y Thomson (1992) sugieren un método alternativo: programas de mejora impulsados hacia resultados, que se enfocan en conseguir mejoras operativas concretas y susceptibles de medirse en el lapso de unos meses. Mientras los programas centrados en las actividades están basados en políticas amplias y dan mayor atención a preparativos que consumen mucho tiempo que a ventajas susceptibles de medición; por su parte, los programas dirigidos a resultados están basados en un método progresivo de cambio, incorporando lo que da resultado y descartando lo que no. Proponen convertir la visión a largo plazo en objetivos factibles a corto plazo, pero a la vez ambiciosos; revisando periódicamente la estrategia, aprendiendo de los éxitos y de los fracasos; institucionalizando los cambios que funcionan y desechando los demás.

Los autores enumeran seis razones que explican la inconveniencia de los programas de mejora enfocados en las actividades: 1.- No se conectan a resultados concretos, 2.- Un alcance muy amplio e impreciso, 3.-El término “resultados” es mal visto, 4.- Mediciones engañosas, 5.- Están

impulsadas por personal asesor de plantilla que pertenece a las sedes centrales y por asesores externos, 6.- Predisposición hacia la ortodoxia, no hacia el pragmatismo. Por otra parte, hay cuatro ventajas esenciales del sistema orientado a resultados, que comúnmente los programas centrados en actividades no comparten: 1-Las organizaciones introducen innovaciones de gestión y procesos sólo cuando se necesitan. 2-Las pruebas de verificación prácticas ponen de manifiesto lo que da resultado. 3-El reforzamiento frecuentemente infunde energía al proceso de mejora. 4-La Dirección crea un proceso de aprendizaje continuo, al basarse en lecciones extraídas de las etapas anteriores para el diseño de la siguiente etapa del programa. Adicionalmente, Shaffer y Thomson (1992) recomiendan a la Dirección 4 puntos para poner en marcha programas orientados a resultados: 1) Pedir a cada unidad que fije y consiga unos cuantos objetivos de resultados ambiciosos a corto plazo. 2) Analizar periódicamente avances y captar el aprendizaje esencial para reformular la estrategia. 3) Institucionalizar los cambios que funcionan, y desechar los demás. 4) Identificar retos empresariales cruciales y crear el contexto para lograrlos.

Por su parte Scott-Morgan (1995) indica que si se comprende qué es lo que en verdad determina el comportamiento cotidiano de la organización, podrían romperse las barreras y obtenerse resultados exitosos. Lo que motiva el desempeño de los empleados no son las políticas oficiales, sino las reglas no escritas. Scott-Morgan (1995) busca descubrir y descifrar las reglas escritas e identificar las no escritas, reconociendo las causas de actitudes organizacionales negativas, como: rebelión, estancamiento, juegos de poder, conspiraciones, paranoia, aislamiento, servilismo y cinismo.

En opinión de Johansen y Swigart (1996) no hay un timón corporativo. Los gerentes logran resultados en función de que son los que jalar. Hacen un análisis de los efectos desencadenados por los despidos por reajuste, estableciendo que no hay nadie en el timón corporativo debido a que los gerentes consiguen resultados sólo porque son los que jalar y arreglan las redes de pesca. En la red de pesca organizacional, el centro es el último lugar en el que una persona debe estar; ya que es zona muerta, donde innovación, motivación y recompensas no existen, éstas se hallan en las orillas. Quiénes se encuentran en las orillas han tomado la responsabilidad de sus propias vidas, son gente desarrollada y el futuro les pertenece. Johansen y Swigart señalan los peligros de la vida organizacional, sus ambigüedades peligrosas y desequilibrantes, a donde se dirigen las cosas bien o mal en la contracción, así como en la adecuación y la pulverización. Ellos dictan las actitudes, los cambios culturales y las herramientas que se necesitan para navegar exitosamente en la nueva frontera organizacional, indicando cómo convertir los desastres en oportunidades.

El mundo antiguo ha volado en pedazos, las anteriores barreras, definiciones, nombres de puestos, así como el sentido de seguridad no existen más. Las fusiones y adquisiciones han forzado a las organizaciones a remodelarse de maneras muy elementales para destacar o al menos sobrevivir. Antes el cambio era paulatino, se hacían proyecciones a largo plazo y planes estratégicos con cierto grado de certidumbre. Ahora el ritmo de cambio exponencialmente se acelera y los virajes son tan rápidos que es difícil hacer predicciones. (Kriegel y Patler, 1993). Lo que establecen Kriegel y Patler es cierto, ya que estamos en un mundo nuevo e impredecible. Los antiguos métodos que resultaban de un mundo con un ritmo más lento ya son ineficaces; lo comprobado y verdadero anteriormente hoy no tienen validez. Se necesita una nueva forma de pensamiento para adelantarnos a los cambios y al incremento de la competencia.

Para Gouillart (1996) en un periodo de cambio rápido y fundamental todas las organizaciones se transformarán, sólo que las más astutas se transformarán por sí mismas mientras las demás serán transformadas por las circunstancias. La “revolución empresarial” o “transformación de los negocios”, es actualmente el principal desafío al que hace frente la gerencia, y es la tarea primordial de los líderes de negocios. Gouillart define la transformación de negocios o renovación empresarial como el rediseño armonizado de la “arquitectura genética de la corporación” y propone un modelo biológico de transformación de negocios basado en 4 categorías de terapia que denomina las “4 erres” de la transformación”: “reformulación”, “revitalización”, “reestructuración” y “renovación”.

La “reformulación” es el cambio en la concepción que tiene la empresa de lo que es y de lo que puede lograr, aborda la mente corporativa. Los 3 cromosomas de la reformulación son: Lograr la movilización; Crear la visión; Crear un sistema de medición. La “reestructuración” es algo así como ceñir los riñones corporativos, haciendo que logren un nivel competitivo de desempeño, aborda el cuerpo de la corporación y la competitividad, es la consideración principal. Los 3 cromosomas de la reestructuración son: Construir un modelo económico; Alinear la infraestructura física; Rediseñar la arquitectura del trabajo. La “revitalización” trata de fomentar el crecimiento al vincular el cuerpo corporativo con el ambiente. Los 3 cromosomas de la revitalización son: Lograr el enfoque en el mercado; Invención de nuevos negocios; Cambiar reglas mediante la tecnología de la información. La “renovación” trata el aspecto humano de la transformación, y lo hace con el espíritu de la organización. Busca dotar a las personas con nuevas habilidades y propósitos, que permitan que la organización se regenere por sí misma. Los 3 cromosomas de la renovación son: Crear una estructura de recompensas; Desarrollar el aprendizaje individual; Desarrollar la organización.

Cada uno de los cromosomas forma un sistema biocorporativo. Así pues, los 12 sistemas biocorporativos no existen en el aislamiento. Se enfrentan permanentemente al desafío de adaptarse a los cambios en su ambiente, cambios en las actitudes de clientes y reguladores, y a las señales de la inminente extinción de sus industrias

Tanto Gouillart (1996), como Nadler y Tushman (1999) manejan conceptos y términos similares en aspectos como: personal, estructura corporativa y visión. Gouillart habla de una “arquitectura genética de la corporación”, la cual se consigue al trabajar simultáneamente con las cuatro dimensiones de la transformación o cuatro “erres”. En tanto que Nadler y Tushman (1999) definen la “arquitectura organizacional” como una manera de desarrollar una estrategia competitiva adoptando un enfoque integrado hacia el diseño de los procesos de trabajo, capacidades de recursos humanos, estructuras organizacionales y la cultura organizacional, la cual muestra la integración de estos elementos en un todo dinámico. Establecen que en los negocios actuales la búsqueda de la ventaja competitiva es la meta de las organizaciones. La mayoría de las anteriores fuentes confiables de ventaja competitiva se han agotado, por lo que las estrategias exitosas de los años 60 y 70 son totalmente obsoletas en la época actual. La última fuente de ventaja competitiva verdaderamente sostenible radica en las capacidades de la organización; las maneras particulares en que cada organización estructura su trabajo, construye sus culturas y motiva a su personal para efectuar aspiraciones y objetivos estratégicos articulados con claridad.

La fortaleza de las organizaciones se halla mucho más allá de los diagramas unidimensionales; los gerentes necesitan entender los conceptos y aprender las técnicas que implica el diseño de sus organizaciones para explotar su potencial inherente. La forma de crear una estrategia competitiva es adoptar un enfoque integrado hacia el diseño de los procesos de trabajo, las capacidades de los recursos humanos, las estructuras organizacionales y la cultura de la organización, a lo que llaman “arquitectura organizacional”; la cual refleja la integración de estos elementos en un todo dinámico.

Según Cummings y Worley (1997) el desarrollo organizacional es tanto un campo profesional de acción social como un área de investigación científica. El estudio del desarrollo organizacional abarca una variedad de aspectos, como los efectos del cambio, los métodos para el cambio organizacional y los factores que influyen en el éxito del desarrollo organizacional. Tanto Cummings y Worley (2007) como Lazzati (2008), muestran gran interés por el estudio de todo aquello que envuelve el desarrollo organizacional y el cambio organizacional, buscando identificar factores y aspectos relacionados con el tema.

Lazzati (2008) se adentra en cuestiones como el comportamiento organizacional y el de las personas que lo integran, y aún cuando su enfoque se centra básicamente en lo que es la estructura de la organización, también toma en cuenta otros aspectos como el liderazgo y los valores, que son perspectivas que otros autores han adoptado como su visión y punto de partida para estudiar el cambio organizacional. Lazzati (2000) menciona que existen tres grandes ejes del cambio organizacional de acuerdo con los objetivos que se busquen:

- Planeamiento Estratégico: cuyo objetivo es revisar la estrategia de la organización y planificar los cambios organizacionales consecuentes, como parte de la implementación de la estrategia. De este eje surge cualquiera de los siguientes dos ejes.
- Mejora: su fin es mejorar los atributos de los elementos de la organización y su desempeño.
- Redimensionamiento: su propósito es implementar las decisiones que modifican la dimensión del negocio, conformado por el número de personas, los recursos disponibles y los productos ofrecidos al mercado. En este eje se presentan dos alternativas: Ampliación y/o reducción de la organización.

Dentro del cambio del comportamiento humano, Lazzati (2000) establece que el principal propósito de un proyecto de este tipo es mejorar las características personales y sociales de la gente. Dentro de las personales menciona: conocimientos y habilidades, motivación y estilo; en las sociales incluye: poder, liderazgo, clima (confianza, respeto, comunicación, cooperación y conflicto), así como creencias y valores compartidos.

Así pues, el éxito del cambio de una organización depende del grado en el cual cada aspecto del sistema - estructura , apoya la nueva definición de cómo debe ser la organización y de qué manera tiene que funcionar. (García, 2011).

En resumen; para los seguidores de la corriente de la estructura organizativa, se deben introducir innovaciones de gestión y procesos solamente cuando sean requeridas. También establecen que las empresas deben reinventarse, lo que implica que no hay que cambiar lo que es, sino crear lo que no es. Esta perspectiva establece que los directivos se reinventan y reinventan a sus organizaciones, desarrollando un nuevo contexto que guía a todos sus miembros a aceptar un futuro aparentemente imposible. Otro de los mecanismos planteados por esta corriente es la de provocar perturbaciones organizativas para que salgan a la luz los puntos débiles. La corriente de la estructura organizativa también considera conveniente el contar con ayuda de fuera, con agentes del cambio exteriores.

## **DISEÑO METODOLÓGICO.**

Este trabajo consta de dos fases: primero una etapa de naturaleza teórica que analiza el estado del arte del tema estudiado; y segundo el estudio empírico. Para efectuar el trabajo de campo de este proyecto, se elaboró un instrumento que consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, en el cual se incluyeron las distintas alternativas como respuestas a cada pregunta.

### **Unidad de análisis:**

Como parte de este proyecto de investigación se estudiaron organizaciones que tuvieron como características: 1.- Ser micro, pequeñas y medianas empresas. (1 a 250 empleados). 2.- Empresas comerciales y 3.- Localizadas en la ZMG (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá).

### **Muestra:**

Como parte de este proyecto se utilizó un muestreo no probabilístico y se aplicó el cuestionario a 78 personas que forman parte de 78 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales distintas ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional. Cabe señalar que en México según el SIEM en lo referente a estructura sectorial el 69% de las empresas forma parte del sector comercial, 21% pertenece al sector servicios, en tanto en el sector industrial manufacturero hay un 7% y sólo un 1% pertenece al sector agropecuario y minero. (Cruz, 2006).

### **Operacionalización de las Variables:**

Como parte del presente proyecto de investigación las variables se operacionalizaron mediante la utilización de preguntas de escalas ordinales (1 a 8) y de Likert de 5 respuestas.

Para el proyecto de investigación que se realizó, las preguntas de investigación fueron:

- ¿Cuáles son los factores relacionados con la Estructura Organizacional que más intervienen ya sea facilitando o dificultando un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?
- ¿Cuáles son los efectos que tiene la Estructura Organizacional en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

### **Objetivos de la Investigación**

- El objetivo del presente trabajo es conocer qué factores relacionados con la Estructura Organizacional intervienen en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG, ya sea que lo faciliten o lo dificulten.
- Otro objetivo, es determinar y conocer los efectos de la Estructura Organizacional en un proceso de Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

### **Recolección y procesamiento de la información**

El cuestionario como instrumento de investigación se desarrolló en base a la revisión bibliográfica, mediante la cual se buscó identificar los factores relacionados con la Estructura Organizacional que intervienen en el cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. Por esto se diseñó un cuestionario con preguntas estructuradas, que permitiera identificar dichos factores. Una vez recabada la información, los resultados fueron analizados y clasificados.

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO Y CONCLUSIONES**

De acuerdo con la perspectiva de la estructura organizativa para crear una estrategia competitiva se debe adoptar un enfoque integrado hacia el diseño de los procesos laborales, las capacidades de los recursos humanos, las estructuras y la cultura organizacionales. Como parte del presente proyecto de investigación se hicieron preguntas a los entrevistados para qué señalaran que factores relacionados con la Estructura Organizacional intervinieron ya sea facilitando o dificultando el proceso de implementación del cambio organizacional.

Por ello se preguntó a los entrevistados qué tan difícil fue la integración de los sistemas operacional y humano dentro del proceso de implementación del cambio organizacional.

Por esto mismo se preguntó si la estructura de la organización realmente favorecía el cambio de cultura organizacional. Otros de los aspectos que se toman en cuenta en relación a esta corriente es determinar si había una coordinación de actividades y trabajo en equipo, y que tanto ayudaron a que se diera el cambio organizacional. Debido a que en la estructura de toda organización cada miembro de la misma debe tener ciertas funciones y actividades a desarrollar, por lo que es de gran importancia para el buen funcionamiento de la empresa que se tenga una adecuada coordinación entre todo el personal y trabajen en equipo al momento de desarrollar sus actividades para que así puedan efectuarse todos los procesos que requiere la organización para funcionar eficientemente.

De acuerdo a la bibliografía estudiada, hay autores que señalan que al efectuar un cambio organizacional muchas empresas se vuelven más eficientes en sus procesos, lo cual conlleva en muchos casos que se opte por realizar un recorte de personal, por esta razón se preguntó a los entrevistados si la implementación del cambio de cultura organizacional, trajo como consecuencia una reducción del número de empleados en la empresa a la que pertenecen.

Como parte del instrumento de investigación aplicado se consideraron ciertas interrogantes e hipótesis que abordan el cambio organizacional desde la perspectiva de la estructura organizativa:

**H1: Los factores más difíciles que intervienen en un proceso de implementación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG son los relacionados con los sistemas operacional y humano.**

**Tabla 1: Factores que dificultan la implementación de un Cambio Organizacional**

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Liderazgo	18%	17%	15%	10%	9%	10%	8%	13%	100%
Planeación estratégica	17%	20%	22%	11%	8%	4%	9%	9%	100%
Posicionamiento en el mercado	16%	8%	10%	10%	10%	19%	12%	15%	100%
<b>Integración de los sistemas operacional y humano</b>	<b>22%</b>	<b>10%</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>
Operación del negocio	4%	8%	15%	21%	14%	18%	14%	6%	100%
Control del proceso	12%	17%	9%	18%	15%	18%	6%	5%	100%
Administración de proveedores	8%	8%	5%	4%	13%	11%	22%	29%	100%
Mejoramiento de la calidad	6%	12%	9%	9%	16%	12%	18%	18%	100%

**Fuente: Elaboración propia**

Como parte del cuestionario utilizado, se incluyó una lista de subsistemas que comúnmente integran una organización, entre los cuales se incluye un factor que forma parte de la perspectiva de análisis de la estructura organizacional: *la integración de los sistemas operacional y humano*. Preguntando:

“De la siguiente lista de subsistemas que comúnmente integran una Organización, señale clasificando del 1 a 8 (de mayor (1) a menor (8) grado de dificultad) según el grado de dificultad para su implementación dentro del proceso de Cambio de Cultura Organizacional en la empresa. (Con lo que el subsistema que ocupe la posición número 1 será el de mayor grado de dificultad y el subsistema que ocupe la posición número 8 será el de menor grado de dificultad)”

\_\_\_ Liderazgo.            \_\_\_ Planeación estratégica.            \_\_\_ Posicionamiento en el mercado.  
 \_\_\_ Integración de los sistemas operacional y humano.            \_\_\_ Operación del negocio.  
 \_\_\_ Control del proceso. \_\_\_ Administración de proveedores. \_\_\_ Mejoramiento de la calidad.

Como parte de dicha lista, uno de los subsistemas que se incluyó fue la “integración de los sistemas operacional y humano” que forma parte de la Estructura Organizacional como corriente de estudio del cambio organizacional. De las personas que fueron entrevistadas el 22% lo ubicó en el número 1, el 10% lo colocó en la posición número 2, el 18% le concedió el lugar número 3, el 14% le dio el número 4, el 13% lo puso en el sitio número 5, el 8% lo acomodó en la posición 6, el 11% lo puso en el lugar número 7 y 4% decidió ponerlo en el sitio número 8.

La forma de crear una estrategia competitiva es adoptar un enfoque integrado hacia el diseño de los procesos de trabajo, capacidades de los recursos humanos, estructuras organizacionales y la cultura

de la organización, a lo que Nadler y Tushman (1999) denominan “arquitectura organizacional”; la cual refleja la integración de estos elementos operacionales y humanos en un todo dinámico. Por eso mismo, autores como Nadler y Tushman consideran este aspecto como algo de gran importancia, siendo un elemento que contribuye significativamente en que una organización consiga una ventaja competitiva sobre sus competidores, ya que en el mundo de los negocios de la actualidad resulta bastante complicado para las organizaciones conseguir una ventaja competitiva realmente sostenible sobre las otras empresas que hay en el mercado.

Conforme los resultados obtenidos, se puede apreciar que la mitad de los entrevistados clasificó la integración de los sistemas operacional y humano entre los lugares 1, 2 y 3; por lo que fue el subsistema que mayor grado de dificultad ocasionó para la mayoría de las organizaciones estudiadas; lo que indica la gran complejidad que significa para las organizaciones lograr que el personal se adapte a los procesos operativos que requiere una empresa para operar eficientemente. Por lo que la hipótesis 1 se acepta. (Véase Tabla 1)

## **H2: Los factores relacionados con la estructura de la organización favorecen el cambio organizacional.**

Para determinar si los factores que se relacionan con la estructura de la organización favorecen el cambio organizacional se incluyeron 3 items: “la estructura de la organización favorecía el cambio de cultura organizacional”, “la coordinación de actividades dentro de la estructura de la organización se presentó para favorecer el cambio organizacional” y “el trabajo en equipo se presentó para favorecer el cambio de cultura organizacional”.

Al preguntarles a los entrevistados: “la estructura de la organización favorecía el cambio de cultura organizacional” (1) Totalmente en desacuerdo (5) Totalmente de acuerdo; la mayoría manifestó estar de acuerdo en que la estructura de la organización favoreció el cambio organizacional.

Johansen y Swigart (1996) indican que las fusiones y adquisiciones obligan a las organizaciones a remodelar sus estructuras organizacionales, de formas muy elementales para destacar o al menos para permanecer en el mercado, lo cual propicia que se den cambios organizacionales.

De lo anterior se puede ver que la estructura organizacional puede tener una fuerte influencia al momento de efectuar un cambio organizacional, ya que la manera en que se divide una organización, determinando las funciones y actividades de cada área y de los empleados, puede

favorecer o dificultar un proceso de cambio organizacional, dependiendo precisamente de que tan bien organizada esté la empresa. La manera en la que esté diseñada la estructura de una organización va a tener una fuerte influencia en el funcionamiento de la misma, por lo que al momento de determinar cómo va a quedar definida la estructura organizacional, se tiene que hacer un cuidadoso análisis, para poder saber cuál es la mejor forma en que ésta debe quedar delineada.

Por otra parte, al cuestionarles a los entrevistados que tan frecuentemente: “la coordinación de actividades dentro de la estructura de la organización se presentó para favorecer el cambio organizacional” (1) Totalmente en desacuerdo (5) Totalmente de acuerdo; la mayoría manifestó estar de acuerdo en que sí se presentó.

Al respecto, Augustine (1997) sugiere algunas reglas de utilidad: No descuidar las actividades cotidianas, lo cual muestra la importancia de coordinar las actividades de una organización. En tanto que, Goss, Pascale y Athos (1993) consideran que las actividades necesarias para reinventar una empresa necesitan de persistencia y flexibilidad, y por tanto coordinación.

Los resultados de la investigación indican que la coordinación de actividades es un aspecto que falta desarrollar en mayor medida en algunas empresas, aunque para la mayoría de las empresas encuestadas, conforme las respuestas obtenidas se puede decir que tienen una buena coordinación de actividades. Este aspecto es importante, ya que una buena coordinación de las funciones en una organización contribuye a que se hagan mejor las cosas ya que todos saben que es lo que tienen que hacer, con lo cual se reducen los errores y se realizan las labores en menor tiempo. Por esto resulta sumamente importante que exista esta coordinación de actividades entre todos los miembros de un área, departamento y en general en toda la organización, porque cuando no existe esa coordinación de actividades trae como consecuencia que ciertos trabajos que se tenían que hacer no hubo nadie que los hiciera y, en otros casos también puede que una misma labor varias personas la hagan, con lo que se estaría trabajando doble, y se tendría un desperdicio de recursos en la organización.

En cuanto a los resultados obtenidos, éstos demuestran que la coordinación de actividades constituye un factor que favorece de manera notable la implantación de un cambio organizacional, tal como lo señalan la mayoría de los encuestados.

A su vez, al preguntarles a los encuestados que tan frecuentemente: “el trabajo en equipo se presentó para favorecer el cambio de cultura organizacional” (1) Totalmente en desacuerdo (5) Totalmente de acuerdo; la mayoría declaró estar de acuerdo en que sí se presentó.

Al respecto, Nadler y Tushman (1999) señalan la importancia de que exista una integración en el diseño de los procesos de trabajo, capacidades de recursos humanos, estructuras organizacionales y la cultura organizacional, lo cual muestra la importancia de la coordinación en el trabajo en equipo.

Dentro de la labor de elaboración de la estructura organizacional, también es muy importante que se fijen claramente cuáles van a ser las funciones de cada puesto, así como sus responsabilidades, determinar cuál va a ser la jerarquía de la organización, así como los niveles de autoridad, todo esto buscando generar certeza entre todo el personal de la organización, para que todos conozcan cual es su papel que tienen dentro de la organización, así como las atribuciones de su puesto y también cuáles son sus limitaciones; lo cual contribuye a que exista una buena coordinación de actividades dentro de la empresa, así como un trabajo en equipo eficiente dentro de las distintas áreas y departamentos que conforman la estructura de la organización. También se debe señalar con quien se tienen que dirigir cuando se presente algún suceso o problema, para poder solucionarlo. Si se logra implementar una estructura organizacional adecuada, esto ayudará a tener un buen funcionamiento de los integrantes de la misma, y por lo tanto lograr un eficiente funcionamiento de la organización, lo cual contribuye a que los cambios que se requieran puedan efectuarse con éxito.

Por lo tanto, de acuerdo con los resultados obtenidos en las distintas 3 preguntas planteadas para aceptar o rechazar la hipótesis 2: *Los factores relacionados con la estructura de la organización favorecen el cambio organizacional*; estos resultados indican que los factores relacionados con la estructura de la organización favorecieron el cambio organizacional; por lo que la hipótesis 2 se acepta, ya que la mayoría de las respuestas así lo indican.

### **H3: El cambio organizacional trae como consecuencia una reducción de empleados.**

Para determinar si el cambio organizacional trajo como consecuencia una reducción de empleados, se incluyeron en el cuestionario aplicado 2 ítems que fueron: “la implementación del cambio de cultura organizacional, trajo como consecuencia una reducción del número de empleados” y “Una de las principales fuentes de resistencia al cambio actualmente en ésta organización es la gente que trata de defender su territorio personal”.

Ante el cuestionamiento de si “la implementación del cambio de cultura organizacional, trajo como consecuencia una reducción del número de empleados” (1) Totalmente en desacuerdo (5) Totalmente de acuerdo; la mayoría de los encuestados manifestó estar en desacuerdo.

Lazzati (2000) menciona al redimensionamiento como un eje del cambio organizacional. En este eje se presentan dos alternativas: ampliación y/o reducción de la organización. En tanto que Johansen y Swigart (1996) analizan los efectos desencadenados por los despidos por reajuste.

De las respuestas obtenidas se puede ver que en muchos casos al implementar un cambio organizacional en las empresas se vuelven más eficientes dichas empresas requiriendo menos empleados para realizar todo el trabajo, por lo que es común que el cambio organizacional en varias empresas implique un recorte de personal. Aunque por otra parte, estos recortes de personal que se presentan frecuentemente al hacer algún cambio en la organización, pueden dar motivo a que cada vez que se busque hacer un cambio en la organización, o más aún al hacer alguna reestructuración en la empresa, que se presenten resistencias por parte de los empleados, ya que lógicamente van a tener temor de que al momento de hacerse el cambio puedan perder su empleo. Por lo que en la medida de lo posible resulta conveniente para las empresas que cuando se haga un cambio y a consecuencia del mismo se mejora la productividad y la eficiencia de la organización, en vez de despedir empleados se podría buscar reubicarlos o incluso ver la posibilidad de aumentar la producción, en algunos casos, cuando se trata de grandes corporaciones se puede incluso mandar a los empleados que se quedaron sin su puesto de trabajo a alguna de las otras compañías o subsidiarias de la corporación. Hay empresas que lo que hacen además de darles cartas de recomendación a los trabajadores, procuran colocarlos en otras empresas para que de esta manera el personal que fue recortado no se quede sin trabajo.

A su vez, al preguntarle a los encuestados: “Una de las principales fuentes de resistencia al cambio actualmente en ésta organización es la gente que trata de defender su territorio personal.” (1) Totalmente en desacuerdo (5) Totalmente de acuerdo; la mayoría manifestó estar en desacuerdo.

Werkman (2009), indica que las organizaciones burocráticas con estructuras mecánicas pueden complicar el cambio, así como también pueden obstaculizarlo, generando resistencia al cambio por parte del personal el tamaño y la rigidez de una organización. (Rosenberg y Mosca, 2011).

Las respuestas indican que se presentaron pocos casos de reducción de personal en las empresas, lo que indica que se dieron recortes de personal solamente en algunas organizaciones; así pues, la implementación del cambio de cultura organizacional, solo trajo como consecuencia una reducción de empleados en pocos casos, en tanto que la mayoría manifestaron estar en desacuerdo en que la implementación del cambio de cultura organizacional haya traído como consecuencia una reducción en el número de empleados y en que la gente se haya resistido al cambio por defender su territorio personal . Por lo que se rechaza la hipótesis 3.

### **CONCLUSIONES:**

En conclusión, de acuerdo con la corriente de la estructura organizativa, para crear una estrategia competitiva, que a su vez facilite el cambio en las organizaciones, se tiene que adoptar un enfoque integrado hacia el diseño de los procesos laborales, las capacidades de los recursos humanos, las estructuras y la cultura organizacionales.

Por otra parte, como resultado de la presente investigación realizada, de las 3 hipótesis planteadas, se aceptan 2 y solamente una hipótesis fue rechazada.

Las hipótesis aceptadas fueron:

H1: Los factores más difíciles que intervienen en un proceso de implementación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG son los relacionados con los sistemas operacional y humano.

H2: Los factores relacionados con la estructura de la organización favorecen el cambio organizacional.

La hipótesis que no fue aceptada fue:

H3: El cambio organizacional trae como consecuencia una reducción de empleados.

Es cierto que la estructura en las organizaciones es de gran importancia, por lo que se requiere de una labor conjunta de todos los integrantes de una organización, así como una adecuada división de las funciones en la misma. Si bien implantar un cambio de cultura organizacional puede ser costoso, lo cierto es que cuando se desarrolla de manera adecuada, sus beneficios son mayores, ya que los sistemas y procedimientos se vuelven más eficientes, contribuyendo en la mayoría de los casos a que los costos se reduzcan, y de esta forma la inversión hecha en este sistema se vea recompensada con los ahorros conseguidos con esa disminución de costos que tiene la organización.

De acuerdo con la visión de la corriente de la estructura organizativa, el cambio es una transformación dentro de la organización, y tiene como característica principal que se ha planificado y es multidimensional, o sea, que se presenta en distintos niveles; siendo cualitativo, discontinuo y/o radical.

Para la perspectiva de la estructura organizativa los factores que contribuyen a que se lleve a cabo un cambio organizacional son: la reingeniería, las fusiones y adquisiciones de empresas, nuevas formas de pensamiento, una masa crítica de personas clave, las auditorías a la organización, la planeación estratégica, los competidores, las dependencias gubernamentales, las nuevas tecnologías, los clientes, el mercado y la sociedad. Los recursos humanos son los principales activos de toda organización, de esta manera para la corriente de la estructura organizativa juegan un rol fundamental en el proceso de cambio, ya que son las personas las que efectúan el cambio, por ello se le debe dar especial atención a todo lo relacionado con el desempeño de los miembros de una organización, ya que son los principales beneficiados o afectados por un cambio organizacional.

Para futuras investigaciones se sugiere hacer estudios de casos en empresas que estén pasando por un cambio organizacional. Actualmente un cambio organizacional es una estrategia de subsistencia en los mercados para las empresas ya que se necesita realizarlo para seguir vigentes en el mercado.

#### **REFERENCIAS:**

- Augustine, N. R. (1997). Reshaping an industry: Lockheed Martin's survival story. *Harvard Business Review*, 75(3),83-94
- Cruz, J. (2006). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones. *Mercados y Negocios*, 14(7), 61-78.
- Cummings, T. G. y Worley, Ch. G. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio*. International Thomson Editores, México.
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (1997). *Organization development & change*. South-Western College Publishing, U.S.A.
- Estrada, D. (2005). Efectos de las fusiones sobre el mercado financiero colombiano. *Borradores de Economía*, 329. Recuperado de <http://ideas.repec.org/p/bdr/borrec/329.html>
- French, W.; Bell Jr., C. H. y Zawaki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración efectiva del Cambio*. McGraw-Hill Interamericana Editores, México.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.

- García, M., Gómez, G. P. y Londoño, P. I. (2008). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio en empresa de seguridad del sector económico terciario. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-316.
- Goss, T.; Pascale, R. y Athos, A. (1993). The reinvention roller coaster: risking the present for a powerful future. *Harvard Business Review*, 71(6), 97-108.
- Gouillart, Francis J. (1996). *Revolución empresarial, cambie su organización*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México.
- Johansen, R. – Swigart, R. (1996). *El crecimiento profesional en el “downsizing” organizacional*. C.E.C.S.A. de C.V., México.
- Kalyani, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*. 6(8), 280-286.
- Kilmann, R. H. (1984). *Beyond the Quick Fix: Managing Five traces to organizational Success*. Jossey-Bass. U.S.A.
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Kriegel, R. J. y Patler, L. (1993). *Si no esta roto rómpalo*. Editorial Norma, S.A., Colombia.
- Lazzati, S. (2000). *Management del cambio y del desempeño*. Ediciones Macchi, Argentina.
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Ediciones Granica, Argentina.
- Lewin, K., (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept; method and Reality in Social Science. *Human Relations*, 1(1) 5-41.
- Lippit, R.; Watson, J. y Westley B. (1958). *Dynamics of Planned Change*. Harcourt and Brace. U.S.A.
- Martin, R. (1993) Changing the mind of the corporation. *Harvard Business Review*, 71(6),81-94
- McAdam, R. y McClelland, J. (2002). Sources of new produce ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technovation*, 22(2), 113-121.
- Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*. 25(112), 71-100.
- Nadler, D. A. y Tushman, M. L. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. Oxford University Press México, S.A. de C.V., México.

- Rosenberg, S. y Mosca, J. (2011). Breaking Down The Barriers To Organizational Change. *International Journal of Management and Information Systems*. 15(3), 139-146.
- Schaffer, R. H. y Thomson, H. A. (1992). Successful change programs begin with results. *Harvard Business Review*, 70(1), 80-89.
- Scott-Morgan, P. (1995). *Las reglas no escritas del juego*. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., México.
- Werkman, R.A. (2009). Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns. *Leadership & Organization Development Journal*. 30 (7): 664-684.