

## Relación de la estructura organizacional en un cambio organizacional en empresas comerciales de Guadalajara

Bellon-Álvarez, Luis Alberto <sup>1</sup>; López-Cerpa, Francisco Javier <sup>2</sup> & Islas-Villanueva, Margarita Isabel <sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Zapopan, Jalisco, México, bellon007@cucea.udg.mx,  
Periférico Norte # 799, Modulo G-306, (+52) 33 37-70-33-43

<sup>2</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Zapopan, Jalisco, México, j\_lopezcerpa@hotmail.com,  
Periférico Norte # 799, Modulo G-306, (+52) 33 37-70-33-43

<sup>3</sup>Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Zapopan, Jalisco, México, margarita.islas@academicos.udg.mx,  
Periférico Norte # 799, Modulo G-306, (+52) 33 37-70-33-43

---

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: mayo 2020

Fecha de publicación: julio 2020

---

### Resumen

Este trabajo analiza el cambio organizacional desde la perspectiva de la Estructura Organizacional.

La Metodología de esta investigación tiene 2 fases: 1.- Teórica, que investiga el marco teórico y 2.-Análisis empírico. Para conseguir la información, se hizo un cuestionario de preguntas cerradas de opciones. Se estudiaron empresas comerciales mipymes del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG).

Se usó un muestreo no probabilístico, aplicando el cuestionario al personal de empresas que tuvieron un cambio organizacional.

El Objetivo General de la investigación es: Conocer qué factores relativos a la Estructura Organizativa tienen una injerencia en un cambio en organizaciones del sector comercio del AMG.

Los Resultados muestran que la Estructura Organizacional es un factor muy importante; porque contribuye a implantar el cambio organizacional.

En Conclusión, según la visión de la estructura organizacional los factores que favorecen un cambio organizacional son: liderazgo, aprendizaje en equipo, retroalimentación, coordinación de actividades y trabajo en equipo.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, Estructura Organizacional

### Abstract

This work analyzes the organizational change taking as analysis perspective of study the Organizational Structure. The Methodology of this research has 2 phases: 1.-Theoretical, which investigates the theoretical framework and 2.-Empirical analysis. To obtain the information, a questionnaire of closed questions with options was made. MSMEs commercial companies of the Metropolitan Area of Guadalajara (MAG) were studied. A non-probability sampling was used, applying the questionnaire to personnel of companies that had an organizational change.

The General Objective of the research is: To know which factors related to the Organizational Structure have an influence in a change in organizations of the commercial sector of the MAG.

The Results show that the Organizational Structure is a very important factor; because it contributes to implementing organizational change.

In conclusion, according to the vision of the organizational structure, the factors that help organizational change are: leadership, team learning, feedback, coordination of activities and teamwork.

**Key words:** Organizational change, Organizational Structure

## 1. INTRODUCCIÓN

El cambio invariablemente ha estado presente, y hoy por hoy coexisten una gran cantidad de variables que de alguna manera tienen algún impacto en la marcha de las empresas. Y es por este motivo que efectuar un trabajo de investigación sobre el cambio en las empresas, resulta ser de indudable relevancia, dada la necesidad de ejercer una acertada administración y dirección de las organizaciones. Es bien sabido que el mundo permanentemente cambia, y los mercados, así como las propias empresas lógicamente no son la excepción; y es por tal motivo que resulta de suma importancia comprender la forma y la dinámica de dicho proceso de cambio en las empresas, así como qué aspectos son los que motivan tales acontecimientos.

De ahí el por qué resulta de gran utilidad determinar y saber cuáles son los factores que de alguna forma tienen alguna incidencia dentro de lo que es un procedimiento de un cambio organizacional.

### **Planteamiento del Problema de Investigación:**

Este estudio pretende conocer los efectos y factores concernientes a la estructura organizacional, que influyen en la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas del sector comercio, del AMG, ya sea que lo dificulten o lo favorezcan. Para el trabajo efectuado, las preguntas de investigación, fueron:

- ¿Qué factores concernientes a la Estructura Organizativa influyen en un proceso de cambio en organizaciones del sector comercio del AMG?
- ¿Qué efectos tiene la Estructura de una Organización en un cambio cultural en organizaciones del sector comercio del AMG?

### **Objetivos de la Investigación**

- Conocer qué factores relativos a la Estructura Organizativa tienen una injerencia en un cambio en organizaciones del sector comercio del AMG.
- Determinar el efecto de la Estructura de una Organización en un Cambio cultural en organizaciones del sector comercio del AMG.

## 2. MARCO TEÓRICO

El mecanismo mediante el cual se realiza un cambio organizacional resulta ser bastante laborioso, dado que en todo procedimiento de

cambio se requiere encarar una serie de obstáculos e inconvenientes que entorpecen la implementación de tales cambios. Es por ello, que resulta muy relevante el efectuar un trabajo de investigación de esta clase; porque, así como el mundo cambia, las empresas también cambian debido al dinamismo inherente de ellas.

Por ello es imperativo conocer ese mecanismo con el cual las firmas empresariales cambian y los porqués de que semejantes cambios se realicen o no.

Para desarrollar una estrategia que permita a una empresa ser más competitiva, hay que tener una orientación integral hacia el diseño de procesos de trabajo, habilidades del personal, cultura corporativa y estructura organizativa.

Existen una gran cantidad de investigadores que trabajan el tema de la estructura organizacional y su relación con el cambio organizacional, entre estos se encuentran: Andhika (2018), Delgado, Vargas, Rodríguez & Montes (2018), Stabile, (2019), Badruddozza & Magnus (2018), Bravo-Ibarra & Herrera (2009), Freitas Gouveia (2017), Heckmann, Steger, & Dowling (2016), Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane (2015), Mondo & Musungwini, (2019), Johansen & Swigart (1996), Villegas, Montes & López (2016) y Adda, Natsir & Rossanty (2019); quienes fueron revisados para este proyecto de estudio.

De conformidad con la corriente de estudio de la estructura organizacional, se considera que el cambio organizacional viene a ser una metamorfosis que se presenta al interior de una organización, teniendo como característica que es planeado y que consta de múltiples dimensiones; por lo que puede ser discontinuo, cualitativo, o radical. Por lo que termina siendo un cambio de paradigma.

Para Austin y Curie (2003), el cambio se refiere a un objeto que cambió, como puede ser introducir un nuevo sistema. Cuando el cambio se efectúa en una organización, afecta los procesos y sistemas de la empresa. Además, también afecta el contenido del trabajo y la estructura organizacional (Mukherji, 2002; Al-Mashari et al., 2003). Así pues, un paso muy importante es el desarrollar sistemas y estructuras organizacionales que se alineen con los procesos de ese nuevo sistema. Este paso

necesita que el personal conozca su rol de trabajo; así como la forma en que los esfuerzos de cambio los transformarán, o cambiarán totalmente. (Mondo & Musungwini, 2019).

Es incuestionable la importancia del cambio organizacional, esto ha motivado una vasta y diversa literatura sobre gestión estratégica. La estructura organizativa de una empresa afecta el tipo de cambio que ocasiona (Birr, Hounshell & Smith, 2006; Kay, 1988; Teece, 1996). De acuerdo con esto, investigaciones realizadas han encontrado que distintas estructuras organizacionales están asociadas con distintos patrones de cambio. (Argyres, 1996; Argyres y Silverman, 2004; Arora, Belenzon y Ríos, 2014).

Por su parte, Andhika (2018), establece que la adhocracia también se conoce como la estructura de una organización moderna, siendo una organización innovadora que puede adaptarse al entorno cambiante.

Para Szelągowska-Rudzka (2018), los cambios dentro del entorno de la empresa demandan su ajuste mediante el proceso de cambio organizacional. Para que los cambios organizacionales logren los resultados favorables buscados, se sugiere que todo el personal se involucre; dado que la participación directa de los trabajadores es uno de los métodos más eficaces para conquistarlos a ellos para dicho proceso de cambio en la organización, para así lograr su colaboración, compromiso y disminuir la resistencia al cambio. Szelągowska-Rudzka (2018), encontró que el personal participa en el ciclo de cambio de forma limitada, con indiferencia y resistencia como actitudes principales que llegan a obstaculizar ese proceso de cambio. Los resultados de su investigación indican que las causas de esta problemática se deben a un estilo de gestión autocrático de parte de los que diseñaron el proceso de cambio, aunado al poco tiempo destinado a involucrar al personal en ese proceso, y un ambiente negativo ocasionado por una alta rotación de personal.

Los determinantes de la participación directa de los empleados en el proceso de cambio organizacional pueden dividirse en partes internas y externas. Las determinantes externas son factores legales, técnicos, sociales, económicos e internacionales; como pueden ser

los competidores y la globalización, aunado a la cultura del país. Entre las partes determinantes internas están: estrategia de acción y estrategia de personal; factores organizacionales, que incluyen la estructura de la organización y la comunicación; la actitud hacia la gestión de personal, la cultura corporativa, estilo de administración, factores de los trabajadores, así como condiciones financieras de la empresa. Si se tiene una correcta configuración de dichos factores, esto apoya la participación del personal en el ciclo del proceso de cambio organizacional (Szelągowska-Rudzka, 2016; Sobka, 2014); y su fuerza de influjo depende de una situación (Szelągowska-Rudzka, 2016).

El estudio de Szelągowska-Rudzka (2018), señala que los empleados tienen una mayor motivación que las posibilidades que tienen de poder participar en el proceso de cambiar la estructura de la organización y presentar recomendaciones de mejora.

La participación del personal en el proceso de cambio frecuentemente es de manera pasiva y solo consiste en estar informados. La participación activa suele ser rara y normalmente se circunscribe solamente a los altos mandos.

Birr, Hounshell, & Smith, (2006) abordan el estudio de caso de DuPont (1988), y señalan que aún se sabe poco sobre cómo los cambios en la estructura organizacional afectan el cambio en la organización; ya que la estructura organizativa es difícil de observar y es un aspecto que se ha descuidado dentro de la investigación sobre el cambio organizacional. (Gavetti, Levinthal & Ocasio, 2007). Por ello, un área que puede ser muy valiosa para la investigación del cambio organizacional es examinar el impacto de los cambios en la estructura organizativa de una compañía sobre la naturaleza y el alcance de sus colaboraciones externas.

Argyres & Silverman (2004), indican que investigaciones anteriores han argumentado y demostrado que las empresas con estructuras organizacionales centralizadas generan cambios de mayor impacto con respecto a las empresas más descentralizadas. De este modo, los investigadores del cambio organizacional llevan mucho tiempo interesados en la relación entre la estructura

organizativa y el funcionamiento de la empresa, y cómo los cambios en la estructura organizacional influyen en el desempeño de una compañía.

Por su parte, García, Rubio & Bravo (2007) mencionan que la resistencia al cambio se puede explicar a través de la estructura o la manera en que se constituyen los equipos de trabajo en la organización.

Por otra parte, de acuerdo con Macías, Tamayo & Cerda (2019), existen otras fuentes de rechazo al cambio, que se presentan cuando ante lo inminente: No se incluyen a todos los integrantes de la empresa, independientemente de la estructura organizacional; cuando durante el procedimiento de cambio en la organización no hay buena comunicación; los propósitos y objetivos no son claros, por lo que se tienen procesos inacabados; cuando se carece de compromiso y capacidad entre quienes toman las decisiones; evadir las responsabilidades; no se tiene un correcto seguimiento para hacer correcciones en tiempo, siendo esta carencia de liderazgo una causa de resistencia a los cambios organizacionales planteados en las empresas.

Badrudozza & Magnus (2018), señalan que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ocasionan que la estructura organizacional disminuya vertical y horizontalmente. Debido a la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, surge un fenómeno de pérdida de medio en la estructura organizacional y predomina una predisposición hacia una autoridad centralizada.

La intensidad del cambio organizacional mediante estas Tecnologías de la Información y la Comunicación depende bastante de las normas corporativas, la estructura de la organización y sus procedimientos (Pettigrew, 1990; Avgerou, 2001).

Se ha notado que hay un cambio de estructura organizacional relevante promovido por las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las empresas al disminuir la estructura organizacional tanto vertical como horizontalmente. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación disminuyen la estructura del servicio de soporte horizontalmente, en tanto que las capas de administración y supervisión de manera

vertical. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación ocasionan que la estructura organizacional de nivel medio disminuya en las organizaciones.

Los atributos empresariales, como las estructuras organizacionales, tanto formales como informales, los sistemas legales, los marcos cognoscitivos, como los valores, las normas, y la propiedad intelectual, el poder de la organización, así como la política y los procesos de toma de decisiones influyen en la naturaleza y el alcance de un cambio organizacional.

Orlikowski & Barley (2001) establecen que entre más rígidas sean las normas y estructuras organizacionales, menor será la capacidad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para lograr cambios en las organizaciones. (Badrudozza & Magnus, 2018).

Freitas Gouveia (2017), establece que las organizaciones deben encarar situaciones disruptivas exitosamente, consiguiendo mejores niveles de desempeño y estabilidad a través de implantar tecnologías e interacciones de mayor complejidad que derivan del rediseño de modelos laborales y relacionales, además de rediseñar la estructura organizacional, así como la manera de remunerar las carreras.

Johansen & Swigart (1996) hacen un análisis de los efectos de los despidos por reajuste, indican que no existe nadie en el timón empresarial ya que la dirección obtiene resultados porque son ellos los que jalar y arreglan las redes de pesca organizacionales. En la red de pesca de la organización, el centro es una zona muerta, donde no hay motivación, ni innovación, ni recompensas. Los que están en las orillas son responsables de su vida, son personas desarrolladas y el futuro es de ellos.

En tanto que Delgado, Vargas, Rodríguez & Montes (2018), indican que la capacidad para innovar es la habilidad de impregnar, combinar y ajustar ciertos recursos de la organización para crear valor por arriba del promedio de mercado, tales como la estructura organizacional, el personal y las relaciones. Por lo que las compañías tienen que modificar sus estrategias para mejorar su habilidad para innovar partiendo de la estructura organizacional y de las redes de

colaboración, ya que son excelentes predictores del capital humano para generar y desarrollar ideas.

Por su parte, Zontek (2016) señala que los recursos humanos no son tratados de forma responsable, en lo concerniente a innovación, ya que solo se les considera como mano de obra operacional. Las compañías no aprovechan sus recursos organizacionales como lo son la estructura organizacional y el personal, que pueden convertirse en una ventaja competitiva para generar ideas e innovar.

La resistencia al cambio, la comercialización y la conciencia del público de las innovaciones son de los obstáculos más usuales, ya que la formación del personal y el desarrollo de una estructura organizacional y una cultura corporativa enfocada en la innovación, son desafíos que encaran las empresas. Ya que la estructura organizacional, el personal y las redes de colaboración son recursos organizacionales que determinan la capacidad para innovar. Para reforzar las actividades del proceso de innovación se apela a estrategias de cooperación con agentes externos e internos, que influyen en la estructura organizativa y el capital humano, fungiendo como un soporte externo, de tal forma que la habilidad para innovar puede ser expuesta en los recursos organizacionales, tales como la estructura organizacional, el personal y las redes de trabajo con terceros (Bravo & Herrera, 2009; Villegas, Montes & López, 2016), elementos que al ser fortalecidos posibilitan transformar recursos y habilidades en la búsqueda de la competitividad corporativa.

De este modo, mediante las redes de colaboración se pretende mejorar el desempeño de la estructura organizativa y del personal, desarrollando habilidades que se enfocan en la innovación.

A su vez, estas redes de colaboración, junto a la estructura de la organización, son excelentes predictores del capital humano para las labores innovadoras; esto es que, mientras las organizaciones conserven lazos con externos y constituyan una estructura organizacional sólida focalizada en innovar, se tendrá una mayor intervención de personal motivado y más calificado, lo que resulta en

procesos de aprendizaje y discernimiento documentados y compartidos.

Por lo que, entre la estructura organizativa, el personal y las redes colaborativas hay una unión relevante y positiva, ya que son recursos complejos que las organizaciones pueden utilizar para afianzar su habilidad para innovar, y así, generar grandes beneficios (Penrose, 1959; Grant, 1991; Barney et al., 2011).

Por otra parte, según Stabile (2019), la Arquitectura Empresarial, pretende ser un marco de referencia para entender a las organizaciones como sistemas, facilitando la identificación, el desarrollo y la ejecución de iniciativas de cambio en las organizaciones, para mejorar su desempeño. Siendo sus elementos principales: objetivos estratégicos, factores críticos, indicadores de desempeño, modelos de negocios, procesos de negocios, estructura organizacional, reglas de negocios, gestión de decisiones, procedimientos, aplicaciones informáticas y datos. Adicionalmente sirve para identificar y anticipar el desbalanceo que todo cambio en cualquiera de dichos elementos pudiera ocasionar en los otros, y así poder tomar las acciones necesarias para que la organización, vuelva a su estado de equilibrio, facilitándose así la Gestión del Cambio.

Por su parte, Gouillart (1996) señala que, en un periodo de cambio breve, las empresas cambiarán, pero únicamente las que se caractericen por ser más sagaces evolucionarán por sí mismas, en tanto que las demás serán modificadas por las condiciones. De esta forma, Gouillart (1996), conceptualiza esta transfiguración en los negocios como el rediseño armónico de la “arquitectura genética de la corporación”.

Gouillart (1996), y Nadler & Tushman (1999) utilizan conceptos similares como: visión, personal, y estructura corporativa. Gouillart menciona una “arquitectura genética de la corporación”, la cual se logra trabajando simultáneamente con las 4 dimensiones de la transformación o 4 “erres”. Mientras que Nadler y Tushman (1999) indican que la “arquitectura organizacional” es una forma de desarrollar una estrategia competitiva teniendo una orientación integrada hacia el diseño de procesos laborales, estructura organizacional,

cultura corporativa y capacidad de los recursos humanos, logrando una integración de dichos elementos como un todo dinámico.

En síntesis; de acuerdo con la visión de los estudiosos de la perspectiva de la estructura organizacional, es imperativo llevar a cabo innovaciones en los procedimientos y en la gestión de la empresa únicamente cuando se necesiten.

Otro aspecto a destacar es el hecho de que las firmas empresariales tienen que reinventarse, esto quiere decir que no se cambia lo que es, sino que se tiene que crear lo que no es. Además, la corriente de la estructura organizacional requiere que se reinventen los altos ejecutivos de las empresas y que, a su vez, reinventen a sus compañías, esto implica que se debe generar un nuevo escenario en el que se conduzca a todo el personal de la empresa a que estén dispuestos a encarar un futuro imposible en apariencia. A su vez, otro de los mecanismos bosquejados por esta perspectiva es el inducir transformaciones en la organización para que afloren las debilidades de la empresa. Por último, esta perspectiva de la estructura organizacional postula como algo benéfico el tener ayuda exterior, llevada a cabo por agentes del cambio externos.

### **3. MÉTODO**

Este estudio consta de 2 fases: 1.- una fase teórica, en la que se investiga sobre el marco teórico del tema abordado; 2.- el análisis empírico. Para conseguir la información para esta investigación, se desarrolló como instrumento de investigación, un cuestionario de preguntas cerradas, donde se indicaban las opciones de respuesta a cada pregunta.

#### **3.1. Unidad de análisis:**

Para este trabajo de estudio se estudiaron firmas de negocios caracterizadas por ser: 1.- Mipymes. (1 a 250 empleados). 2.- Empresas comerciales y 3.- Ubicadas en el AMG (Guadalajara, San Pedro Tlaquepaque, Zapopan y Tonalá).

#### **3.2. Muestra:**

Para el presente trabajo se utilizó un muestreo no probabilístico, aplicando el cuestionario a 78 miembros que forman parte del personal de 78 Mipymes del sector comercio, que pasaron por un cambio organizacional.

En México, de acuerdo con el SIEM, el

69% de las empresas son comercios, el 21% son de servicios, en tanto, que del sector industria-manufactura son 7% y sólo el 1% forma parte del sector agropecuario y minero.

#### **3.3. Hipótesis:**

Para este trabajo de investigación, las hipótesis formuladas fueron:

H1: La estructura organizacional favorece el cambio de cultura organizacional en empresas comerciales situadas en el AMG.

H2: El trabajo en equipo es un factor que favorece la implementación de un cambio de cultura organizacional en empresas comerciales localizadas en el AMG.

H3: El personal que trata de defender su territorio personal es una fuente de resistencia al cambio y un obstáculo para efectuar el cambio organizacional en empresas comerciales situadas en el AMG.

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

El instrumento de investigación utilizado fue un cuestionario formulado en función de la búsqueda de bibliografía selecta del tema, y buscando determinar los factores afines con la estructura organizativa, que influyen en un cambio de cultura organizacional en compañías del sector comercio situadas en el AMG. Para esto, se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas, que permitiera distinguir tales factores. Una vez recopilada la información, los resultados fueron analizados y clasificados.

Como parte del análisis empírico, para esta investigación que pretende establecer la manera en que influye la estructura organizativa en un cambio organizacional, se buscó conocer el grado de significancia del ANOVA (análisis de la varianza), al relacionar las variables referentes a la estructura organizacional, con los efectos que dichas variables puedan tener en un cambio organizacional, y al mismo tiempo, con ciertos factores que favorezcan u obstaculicen la implementación de un cambio de cultura organizacional.

### **4. RESULTADOS**

En este trabajo se hizo un análisis de la estructura organizacional como una corriente que estudia un proceso de cambio organizacional; por ello, dentro del instrumento que se usó, se consideraron ciertas interrogantes que abordan un

cambio organizacional partiendo de dicha perspectiva.

Esta investigación se realizó mediante la aplicación de entrevistas en persona, al personal de las empresas comerciales que fueron estudiadas, y que hayan estado involucrados en alguna etapa de dicho cambio organizacional en esas empresas.

El cuestionario que se les aplicó fue el instrumento que se elaboró para la presente investigación, y sirvió para comprobar las hipótesis planteadas para este estudio.

Por ello, se incluyeron en dicho cuestionario una serie de preguntas relacionadas con la perspectiva de la estructura organizacional.

Se les preguntó a los entrevistados si creen que la estructura organizacional beneficiaba el

proceso de cambio en la organización; esto tomando en cuenta que en la estructura de cada empresa cada integrante tiene determinadas ocupaciones y actividades a emprender.

Por esto, es fundamental para que la compañía opere correctamente, el contar con una certera coordinación de acciones entre todos los miembros de la empresa y así trabajen en equipo, para que al efectuar sus actividades la empresa funcione de manera eficiente.

Dentro del instrumento de estudio que se administró en esta investigación, se tomaron en cuenta determinadas preguntas e hipótesis que estudian un proceso de cambio organizacional desde la visión de la corriente de la estructura organizativa:

H1: La estructura organizacional favorece el cambio de cultura organizacional en empresas comerciales situadas en el AMG.

**Tabla 1: La estructura de la organización favorecía el cambio de cultura organizacional**

ANOVAS	SIG.
¿El personal estaba dispuesto a cambiar?	0.27
¿Hubo líderes dentro de la empresa que ayudaran a efectuar el proceso de cambio de cultura organizacional?	.022
¿La reacción del personal ante el cambio fue favorable?	.024
¿La organización cuenta con valores que refuerzan la identidad de la misma?	.013
Los cambios en esta organización están determinados por los resultados	.026
Adecuada información disponible	.045

Fuente: Elaboración propia

De conformidad con los resultados del presente proyecto de investigación se encontró que existe una relación entre la estructura de la organización favorecía el cambio de cultura organizacional con:

El personal estaba dispuesto a cambiar, hubo líderes dentro de la empresa que ayudaran a efectuar el proceso de cambio de cultura organizacional, la reacción del personal ante el

cambio fue favorable, la organización cuenta con valores que refuerzan la identidad de la misma, los cambios en esta organización están determinados por los resultados, y con la adecuada información disponible. Esto significa que dichos factores relativos a la estructura organizativa en verdad contribuyen en un cambio de cultura organizacional. Por lo que la H1: La estructura organizacional

favorece el cambio de cultura organizacional en empresas comerciales situadas en el AMG, es aceptada. (Ver Tabla # 1).

De acuerdo con Adda, Natsir & Rossanty (2019) El cambio organizacional es cualquier cambio de persona / empleado, estructura o tecnología (Robbins & Coulter, 2009). La habilidad de una empresa para gestionar cambios organizacionales de forma sostenible depende mucho de la forma en que los intentos de gestión organizacional atiendan dichos cambios (Heckmann, Steger & Dowling, 2016). Para enfrentar el cambio organizacional, se requieren líderes que sean agentes de cambio que ajusten la estructura organizacional para

que sea más eficiente y se incremente la productividad. (Iljins, Skvarciany & Gaile-Sarkane, 2015).

De acuerdo con Adda, Natsir & Rossanty (2019), el personal considera que los cambios organizacionales en términos de recursos humanos, estructura organizacional y sistemas operativos los han incentivado a trabajar más dinámica y eficientemente, pese al distinto grado de cambio que experimenten.

H2: El trabajo en equipo es un factor que favorece la implementación de un cambio de cultura organizacional en empresas comerciales localizadas en el AMG.

**Tabla 2: Trabajo en equipo**

<b>ANOVAS</b>	<b>SIG.</b>
¿Después del cambio hubo trato respetuoso?	.002
Liderazgo	.003
Se reconocía y recompensaba el desempeño de los empleados	.001
Aprendizaje en equipo	.000
Retroalimentación	.000
Coordinación de actividades	.001
La implantación del cambio de cultura ha hecho a la empresa más competitiva	.005

Fuente: Elaboración propia

A su vez, según los resultados de este estudio, se descubrió que hay una relación significativa entre: el trabajo en equipo con: después del cambio hubo trato respetuoso, liderazgo, se reconocía y recompensaba el desempeño de los empleados, aprendizaje en equipo, retroalimentación, coordinación de actividades, y con la implantación del cambio de cultura ha hecho a la empresa más competitiva.

El cambio organizacional requiere la intervención de líderes, trabajadores, estructura organizacional y los sistemas operativos, como una estrategia que permita adelantarse y adecuarse a los cambios en el entorno. Con un liderazgo que refleje el comportamiento de esos líderes empresariales en la dirección de las empresas, y que no únicamente influya en las

políticas corporativas y en la toma de decisiones, sino que, a su vez, también muestre una orientación hacia todos los integrantes de la empresa, siendo los elementos de mayor trascendencia en la búsqueda de conseguir los objetivos y metas organizacionales. (Adda, Natsir & Rossanty, 2019).

Por lo tanto, de acuerdo con los resultados obtenidos la H2: El trabajo en equipo es un factor que favorece la implementación de un cambio de cultura organizacional en empresas comerciales localizadas en el AMG, se acepta. (Ver tabla 2).

H3: El personal que trata de defender su territorio personal es una fuente de resistencia al cambio y un obstáculo para efectuar el cambio organizacional en empresas comerciales situadas en el AMG.



**Tabla 3: Una fuente de resistencia al cambio es el personal que defiende su territorio personal**

ANOVAS	SIG.
¿Los cambios en esta organización están determinados por los resultados?	.033
Bajo nivel educativo del personal	.010
Resistencia al cambio	.018
Conflictos	.050
Ignorancia, en el que el personal no supiera que hacer y como efectuarlo	.028
Actitudes y comentarios negativos	.046
Visión a corto plazo	.048

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que hay relación entre: una de las principales fuentes de resistencia al cambio actualmente en ésta organización es la gente que trata de defender su territorio personal con: los cambios en esta organización están determinados por los resultados, bajo nivel educativo del personal, resistencia al cambio, conflictos, ignorancia, en el que el personal no supiera que hacer y como efectuarlo, actitudes y comentarios negativos, visión a corto plazo. Por lo tanto, la H3: El personal que trata de defender su territorio personal es una fuente de resistencia al cambio y un obstáculo para efectuar el cambio organizacional en empresas comerciales situadas en el AMG, se aceptó. (Ver tabla 3).

Al respecto, Werkman (2009), dice que las organizaciones con mayor burocracia y que poseen estructuras mecánicas pueden dificultar un cambio, e incluso obstaculizarlo, ocasionando una resistencia al cambio en el personal, todo esto influido por el tamaño y la rigidez de la empresa. (Rosenberg & Mosca, 2011).

## 5. CONCLUSIONES

Los cambios en el mundo siempre han estado presentes y son parte de la vida cotidiana. La competencia cada vez es mayor entre las firmas empresariales, en tanto se incrementan las expectativas de los clientes, por ello, las compañías para ser más eficientes deben satisfacer antes y de mejor forma que los

competidores dichas expectativas. Los cambios que se dan en el ámbito empresarial ocasionan que las empresas deban ajustarse a dicho entorno de incertidumbre, por lo que, se deben realizar cambios en la compañía, en sus procesos, y en su cultura empresarial; para que se adecuen a las nuevas exigencias de dicho medio ambiente incierto, buscando la manera de mejorar su desempeño.

Los cambios que se dan dentro del ámbito de los negocios, son un reflejo de ese ambiente lleno de incertidumbre que prevalece en el mercado. Por lo anteriormente mencionado, se hacen necesarios cambios en las empresas, así como nuevos procesos productivos, crear bienes y servicios innovadores que vayan más allá de las expectativas de los consumidores. Las firmas empresariales no pueden permanecer inertes, deben aprender en todo momento, ya que, si no lo hacen, serán superadas por su competencia. Las empresas más exitosas se adelantan a los cambios, e incluso los impulsan, para así, cuidar su liderazgo y forzar a sus competidores a que sean estos los que tengan que adecuarse a los cambios. Ejecutar un cambio organizacional puede ser financieramente abrumador para la empresa, pero si se hace adecuadamente, sus beneficios serán más grandes, ya que la empresa será más eficiente, y sus costos más bajos, y serían más competitivos.

Así pues, desde la perspectiva de la corriente de estudio de la estructura organizacional, para conseguir ser más

competitivos, y que esto a su vez, ayude con el proceso de cambio organizacional, hay que tener un enfoque integral hacia el diseño de los procesos de trabajo, tomando en cuenta la capacidad del personal, la estructura organizacional y la cultura corporativa.

Por otro lado, como resultado de este estudio efectuado, se concluye que las 3 hipótesis planteadas, son aceptadas. Las hipótesis planteadas fueron:

H1: La estructura organizacional favorece el cambio de cultura organizacional en empresas comerciales situadas en el AMG.

H2: El trabajo en equipo es un factor que favorece la implementación de un cambio de cultura organizacional en empresas comerciales localizadas en el AMG.

H3: El personal que trata de defender su territorio personal es una fuente de resistencia al cambio y un obstáculo para efectuar el cambio organizacional en empresas comerciales situadas en el AMG.

La estructura organizacional es de suma relevancia, por ello se debe tener un trabajo coordinado entre todos los miembros de la empresa, además de tener una apropiada división de las funciones. Ciertamente la implementación de un cambio de cultura organizacional puede ser oneroso, pero la realidad es que cuando se hace correctamente, sus ventajas serán mayores, debido a que los sistemas y procesos organizacionales son más efectivos, favoreciendo esto que los costos disminuyan, y de este modo que la inversión

efectuada en ese sistema se ve recompensada con los ahorros logrados con dicha reducción de costos.

En síntesis, según la perspectiva de la corriente de la estructura organizacional, el cambio es una metamorfosis al interior de la entidad, y se caracteriza por ser planeado y multidimensional, esto es, que se da en diferentes niveles; siendo cualitativo, radical y/o discontinuo.

Según la visión de la estructura organizacional los factores que favorecen un cambio de cultura organizacional son: el liderazgo, el aprendizaje en equipo, la retroalimentación, la coordinación de actividades y el trabajo en equipo. El personal es el activo más importante de la empresa, y tienen un papel primordial en el procedimiento de cambio organizacional, ya que es el personal de la empresa quien realiza el cambio, por eso se le tiene que dar mayor atención a todo lo concerniente con el desempeño de los integrantes de la empresa, ya que ellos son los principales beneficiados o afectados en un proceso de cambio organizacional.

Por último, para futuros proyectos de investigación se propone hacer estudios de caso en compañías que pasen por un proceso de cambio organizacional. En el mundo de hoy, un cambio organizacional viene a ser una estrategia de subsistencia en el mercado para las firmas empresariales ya que se requiere llevarlo a cabo para estar vigentes en el mercado.

## REFERENCIAS

- Adda, H. W; Natsir S. Rossanty, N (2019). Employee perceptions towards organizational change and leadership in the banking industry. *Banks and Bank Systems*, 14(3), 113-120.
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 352.
- Andhika. L. (2018). From Traditional Bureaucratic Structures to Adhocracy Models (Innovative Organizational Structure). *Publisia (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*. 3(1), 25-32.
- Argyres, N. S. (1996). Capabilities, Technological Diversification and Divisionalization. *Strategic Management Journal*, 17(5), 395-410.
- Argyres, N. S. & Silverman, B. S. (2004). R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 25(89), 929-958.
- Augustine, N. R. (1997). Reshaping an industry: Lockheed Martin's survival story. *Harvard Business Review*, 75(3), 83-94
- Arora, A., Belenzon, S., & Rios, L. (2014). Make, buy, organize: The interplay between research, external knowledge, and firm structure. *Strategic Management Journal*, 35(3), 317-337.
- Austin, J. & Currie, B. (2003). Changing organisations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 229-243.
- Avgerou, C. (2001). The Significance of Context in Information Systems and Organizational Change. *Information Systems Journal*, 11(1), 43-63.
- Badruddozza, M. & Magnus, R. (2018). ICT-mediated organizational change in microfinance organizations: a case study. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 40-47.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Birr, K., Hounshell, D. A., & Smith, J. K. (2006). Science and Corporate Strategy: Du Pont and R&D, 1902-1980. *Technology and Culture*, 31(2), 338.
- Bravo-Ibarra, E. R., & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301-320.
- Cruz, J. (2006). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones. *Mercados y Delgado, A.; Vargas, E.; Rodríguez, F. & Montes, J.M. (2018). Organizational Structure, Human Capital And Collaboration Networks: Determinants Of Innovation Capability in Restaurants. Ad-minister, 1(32), 5-28.*
- Freitas Gouveia, I.E. (2017). Strategy, Organizational Change And Organizational Resilience. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(I,II,III,IV),
- 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. & 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. & 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.
- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2007). Perspective—Neo-Carnegie: The Carnegie school's past, present, and reconstructing for the future. *Organization Science*, 18(3), 523-536.
- Goss, T.; Pascale, R. & Athos, A. (1993). The reinvention roller coaster: risking the present for a powerful future. *Harvard Business Review*, 71(6), 97-108.
- Gouillart, F. J. (1996). *Revolución empresarial, cambie su organización*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Grant, R. M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational Capacity For Change, Change Experience, and Change Project Performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784.
- Ilijins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 213(1), 944-950.
- Johansen, R. & Swigart, R. (1996). *El crecimiento profesional en el "downsizing" organizacional*. México: C.E.C.S.A. de C.V.
- Kalyani, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 280-286.
- Kay, N. (1988). The R&D function: corporate strategy and structure. En Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. & Soete, C. (Eds.), *Technical Change and Economic Theory* (282–294). London: Pinter.
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Macías, M.; Tamayo, M. & Cerda, M. (2019). Resistance To Change In Organizations: Proposal To Minimize. *Palermo Business Review*, 1(19), 39-53.
- McDaniel Jr., C. & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mondo, L. & Musungwini, S. (2019). Developing a Change Management Model for Managing Information Systems Initiated Organisational Change: A Case of the Banking Sector in Zimbabwe. *Journal of Systems Integration*, 10(1), 49-61.
- Mukherji, A. (2002). The evolution of information systems: Their impact on organizations and structures. *Management Decision*, 40(5), 497-507.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V.
- Orlikowski, W. J. & Barley, S. R. (2001). Technology and Institutions: What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn from Each Other? *MIS Quarterly*, 25(2), 145-165.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Management*. United States of America: Pearson Prentice Hall.
- Rosenberg, S. & Mosca, J. (2011). Breaking Down The Barriers To Organizational Change. *International Journal of Management and Information Systems*. 15(3), 139-146.
- Sobka, M. (2014). *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Stabile, L. (2019). Architecture for Organizational Change – ARCO. *Palermo Business Review*, 1(19), 11-38.
- Szelągowska-Rudzka, K. (2016). Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników: przegląd literatury. *Przegląd Organizacji*, 12(1), 53-55.
- Szelągowska-Rudzka, K. (2018). Direct participation of higher education institution employees in the organisational change process: study report. *Ekonomia i Prawo*, 17(4), 417.
- Teece, D. J. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(2), 193–224.
- Villegas, G. C., Montes, J. M. & López, Ó. H. (2016). Predictores de la capacidad de innovación en las organizaciones. Revisión sistemática de literatura. *Espacios*, 37(9), 3.
- Werkman, R.A. (2009). Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns. *Leadership & Organization Development Journal*. 30(7), 664-684.
- Zontek, Z. (2016). The role of human resources in enhancing innovation in tourism enterprises. *Managing Global Transitions*, 14(1), 55-73.