



Revista Científica Hermes

ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Valle Alvarez, Alexandra Tatiana; Proaño Córdova, Telmo Diego; Cruz Lascano, Mary Elizabeth
ESTRUCTURA, CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL CULTURA – CAMBIO – FORMA – FUERZA
Revista Científica Hermes, vol. 18, 2017, Mayo-, pp. 304-324
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa
Brasil

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477653290007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UDEM
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

ESTRUCTURA, CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL
CULTURA – CAMBIO – FORMA – FUERZA
STRUCTURE, CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE
CULTURE – CHANGE – SHAPE – POWER

Recibido: 15/12/2016 – Aprobado: 02/05/2017 – Publicado: 31/05/2017

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Alexandra Tatiana Valle Alvarez¹

Auditora. Magíster en Gerencia Financiera Empresarial

Universidad Técnica de Ambato

Telmo Diego Proaño Córdova²

Economista. Magíster en Gerencia Financiera Empresarial

Universidad Técnica de Ambato

Mary Elizabeth Cruz Lascano³

Doctora en Economía de la Empresa y Finanzas

Universidad Técnica de Ambato

RESUMEN

La teoría de las organizaciones desde el paradigma mecanicista ha puesto especial atención en temas de estrategia y *estructura* además del carácter contingente de estas estructuras con respecto a su entorno, en este espacio se ha hecho necesario un enfoque desde la cultura y estructura organizacional hacia la gestión del cambio con miras a lograr la eficiencia en las organizaciones. El objetivo de este trabajo es explorar en la organización a partir de las fuentes bibliográficas, los niveles culturales identificados a través de los supuestos

¹ Autor para correspondencia: Universidad Técnica de Ambato: Av. de los Chasquis y Río Cutuchi. Ciudadela Universitaria. Ambato- Ecuador. alexandratvalle@uta.edu.ec

² E-mail para correspondencia: diegoproano@uta.edu.ec

³ E-mail para correspondencia: me.cruz.@uta.edu.br



subyacentes, valores adaptativos y artefactos, así como las dimensiones culturales que pueden revelarse como dominantes. Se pretende hacer un breve recorrido sobre los fundamentos teóricos de la estructura de las organizaciones con énfasis en los mecanismos coordinadores propuestos por Mintzberg; que caracterizan a las configuraciones estructurales típicas, identificadas como estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional y adhocracia. En torno a este abordaje, los procesos de cambio que buscan diferenciación competitiva, reconocen al cambio en la estructura y en la cultura como factores que podrían influenciar en el diseño de una configuración particular en las organizaciones y lograr un impacto satisfactorio en su desempeño, así, de manera complementaria son justamente los diseños estructurales mecanicistas y la cultura dominante, los que podrían revelarse como impedimentos poderosos para el cambio.

Palabras clave: estructura; cultura; cambio forma; fuerza.

ABSTRACT

The theory of organizations from the mechanistic paradigm has given special attention to issues of strategy and structure in addition to the contingent nature of these structures with respect to their environment; in this space it has become necessary to make an approach from the culture and organizational structure for the management of change in order to achieve efficiency in organizations.

The objective of this research is to explore in the organizations from bibliographical sources, the cultural levels identified through underlying assumptions, adaptive values and artifacts, as well as cultural dimensions that can be revealed as dominant. It is intended to make a brief revision of the theoretical foundations of the structure of the organizations with emphasis on the coordination mechanisms proposed by Mitzenberg; that characterize the typical structural configurations, identified as simple structure, mechanical and professional bureaucracy, divisional form and adhocracy.

Around this approach, the processes of change that seek competitive differentiation, recognize the change in structure and culture as factors that could influence the design of a particular configuration in organizations and achieve a satisfactory impact on their performance, in this manner, in a complementary way, the mechanistic structural designs



and the dominant cultural are precisely the ones that could prove to be powerful impediments to change.

Keywords: structure; culture; change; shape; power.



1. INTRODUCCIÓN

Desde la visión organizacional, la definición básica de cultura, reconoce al conjunto de valores, principios, ideas, costumbres, hábitos y tradiciones que son compartidos por todas las personas que hacen parte de una organización. La cultura de la organización se configura a partir de la cultura de los individuos que la componen, pero está influida también a partir de la cultura de la comunidad donde se ubica. Y si además se tiene en cuenta que la cultura no es estática, si no que cambia con el tiempo, entonces su análisis se debe realizar a partir del pensamiento complejo. La estructura y cultura organización son consideradas como factores que influyen en los procesos de cambio dependiendo del tipo de estructura y su mecanismo coordinador así como de los niveles culturales dominantes.

En palabras de Ramírez, C. (1999), un modelo es una forma de representar “en pequeño” una realidad determinada, es por tanto, una simplificación, puede ser también un “ideal” que sirva para efectos de investigación o experimentación. Un modelo por tanto considera una dosis de subjetividad puesto que no va a pretender ser la realidad a la cual representa. Desde este enfoque la organización social difícilmente va a poder ser representada con un modelo debido a su complejidad y a todas aquellas variables y factores que podrían afectarla en determinado momento. Sin embargo, de ello, durante la historia se han definido modelos o esquemas, llamados también paradigmas, que permiten de alguna manera acercarnos a la comprensión de las organizaciones.

Para Simon y March (1977), la estructura de la organización consiste sencillamente en aquellos aspectos del modelo de comportamiento que son relativamente estables y solo cambian muy despacio. Si el comportamiento en las organizaciones es “intencionadamente racional” se esperaría que los aspectos del comportamiento sean relativamente estables.

Lawrence y Lorsch, en 1967, definieron a la organización como el sistema interrelacionado de comportamientos de personas para cumplir con una tarea, la cual ha sido dividida en varios subsistemas en donde cada uno responde con una parte de dicha tarea y, al mismo tiempo, suma esfuerzos para el desempeño eficaz del sistema. Para Lawrence y Lorsch los



conceptos en torno a la teoría de la contingencia son diferenciación e integración, que representan la contradicción de cualquier diseño organizacional; de que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado, Marín-Idárraga, D. & Losada, L. (2014).

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Estructura Organizacional

En la literatura sobre diseño organizacional en los últimos años, se han desarrollado tres perspectivas diferentes: la racional, la dialógica y la perspectiva pragmática Higuera, D. (2011). Estos enfoques abarcan distintos puntos de vista y tienen ideas diferentes acerca de las actividades de su diseño. El aporte de Mintzberg, H. (1983), con relación al modelo de análisis y diseño organizacional presenta aquellos mensajes que a su modo de ver hacen falta para diseñar una organización efectiva, propone que cada actividad humana da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

Mintzberg propone un enfoque bajo el cual, los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc. Por tanto, los parámetros de diseño así como los factores de situación deben agruparse para crear lo que el autor llama *configuraciones*. En función de la elección de estos parámetros y factores, pueden diseñarse un gran número de configuraciones, sin embargo en la práctica una cantidad reducida de ellas pueden ser realmente efectivas para las organizaciones.

La propuesta del autor inicia con la consideración de cinco mecanismos básicos usados para lograr la coordinación entre tareas divididas, la representación visual de la organización dividida en cinco partes, los parámetros de diseño estructural principalmente



la descentralización que puede tomar cinco formas básicas, factores de situación y estructura también consideradas en cinco configuraciones. En la tabla 1, se resume la relación de estos factores según Mintzberg, considerando que la mayoría de las organizaciones experimentan las cinco tendencias, sin embargo, en la medida en que las condiciones favorecen a una por encima de las otras, la organización es llevada a estructurarse como una de las configuraciones.

Tabla 1 El diseño como configuración de Mintzberg (1983).

Configuración estructural	Mecanismo coordinador principal	Parte clave de la organización	Tipo de Descentralización
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización vertical y horizontal
Burocracia mecánica	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Descentralización vertical y horizontal
Forma divisional	Estandarización de producciones	Línea media	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

Fuente: Diseño de organizaciones eficientes. Mintzberg (1983).

En el punto siguiente he tratado de sintetizar el abordaje del autor con relación a los mecanismos coordinadores, que parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo. Los mecanismos coordinadores son identificados de manera gráfica en la estructura de las organizaciones concebida por el autor en: núcleo operativo, línea media, cumbre Estratégica, tecnoestructura y staff de apoyo. Los

mecanismos coordinadores deben ser considerados como los elementos básicos de la estructura, en palabras de Mintzberg son el pegamento que mantiene unidas las organizaciones, y que refieren tanto al control como a la comunicación.

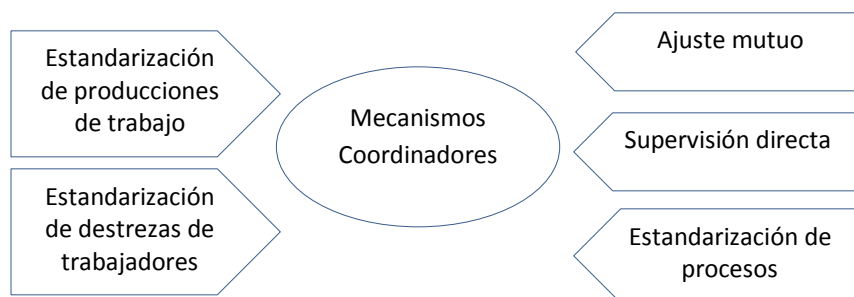


Ilustración 1 Mecanismos Coordinadores.

Fuente: adaptación del libro *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Mintzberg (1983).

Ajuste mutuo:

El ajuste mutuo es naturalmente utilizado en las organizaciones más simples, en donde el control del trabajo descansa en quienes lo efectúan, y logra la coordinación del mismo por medio de la comunicación informal. Es utilizado contradictoriamente también en organizaciones complejas, cuando se constituyen equipo de trabajo interdisciplinario. Cuando la organización ha superado su estado más simple, es necesario acudir a un siguiente mecanismo coordinador, la supervisión directa.

Supervisión directa:

Cuando el ajuste mutuo no es suficiente para coordinar el trabajo, es necesario disponer de una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Normalización o estandarización de procesos de trabajo:

La coordinación en el trabajo es posible lograrlo sin ajuste mutuo o supervisión directa, la coordinación es lograda con la estandarización, es decir los contenidos del trabajo están especificados o programados. Consiste por tanto, en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades), es decir el “cómo” han de realizarse las labores.

Normalización o estandarización de productos u *outputs*:

En la normalización de productos se define el “qué” debe hacerse, las producciones serán estandarizadas cuando se especifiquen las dimensiones del producto o del desempeño. Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad. Con las producciones estandarizadas, la coordinación entre tareas es predeterminada.

Estandarización de destrezas de los trabajadores:

Cuando ni el trabajo ni la producción pueden estar estandarizados es posible estandarizar al trabajador mismo, sus destrezas y conocimientos son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto. La estandarización de destreza logra indirectamente lo que la estandarización de procesos de trabajo o de producción de trabajo hace directamente: controla y coordina el trabajo.

Mintzberg concluye entonces, que a medida que el trabajo organizacional se vuelve más complicado, los medios preferidos de coordinación parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa o estandarización, preferiblemente de procesos de trabajo, o de producciones, o si no de destreza, volviendo finalmente al ajuste mutuo. Se requiere una cierta cantidad de supervisión directa y ajuste mutuo sin importar la dependencia de la estandarización.

En torno a la estructura de la organización, los estudios bibliográficos inclusive el propio Mintzberg, consideran un factor clave identificado como la ideología dominante, es decir las creencias y tradiciones que distinguen a la organización entre sí y que crean el contexto necesario para la interacción social que a la larga determina la eficacia de la organización para crear, intercambiar y aplicar el conocimiento; esto es la cultura organizacional Lopez, M. et. al (2011).

La estructura organizacional para Gomez, J.C. et. al (2010), puede ser explicada por las fuerzas de división e integración que la componen, mientras que la cultura organizacional provee una interesante variante para la integración social, reproduciendo un orden particular a través del consenso. De ahí el punto de partida para el abordaje de la estructura y su relación con la cultura organizacional.

2.2 Cultura Organizacional

En palabras de Schein E. (1993), la cultura es un conjunto de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Sugiere una visión constructivista, considerando que la cultura es aprendida, se modifica o evoluciona con nuestras experiencias y puede ser cambiada en un contexto de aprendizaje organizacional.

Desde esta perspectiva, las preferencias individuales en la organización no están restringidas sólo por sistemas de reglas formales, autoridad y normas de comportamiento racional, sino, y principalmente, por normas culturales, valores, creencias y asunciones. Para poder predecir cómo una organización puede comportarse en una circunstancia dada es necesario conocer sus patrones de asunciones básicas, es decir, su cultura.

Nuevamente Schein E. (1993) permite identificar niveles de la cultura organizacional, los cuales no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y confirman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional, identificados como artefactos, valores adaptativos y supuestos subyacentes. A continuación se describen cada uno, según el autor:

Primer nivel: Artefactos-producciones

Es el nivel más fácil de percibir, el más visible de la cultura, encontramos la estructura administrativa de la empresa y personas que la integran; está el ambiente físico de la organización, el desarrollo tecnológico, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los integrantes, el patrón de comportamiento, documento, registros, entre otros.

Segundo nivel: Valores adaptativos

Debajo de los artefactos se identifican los valores expuestos, están dirigidos al comportamiento de los miembros de la empresa. Se refiere a los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco.



Tercer nivel: Supuestos subyacentes-presunciones básicas

Se consideran aquellas medidas que se han adoptado con el fin de resolver un problema de adaptación externa o de integración interna y que al repetirse con éxito se convierten en creencias, percepciones y sentimientos.

De esta manera, la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales (Schein, 1992, citado por Soria, 2007, p. 26).

Durante los últimos años, el estudio de la cultura organizacional a través de los procesos de medición han sido determinantes para establecer parámetros a través de los cuales se puedan caracterizar la manera de cómo las organizaciones evidencian su cultura y como pueden gestionarla para lograr su mejoramiento. La medición de la cultura organizacional para Vertel et. al. (2013), ha evolucionado, pasando por su disociación con clima organizacional hasta la relación con otras variables de las organizaciones como la estructura, mejoramiento continuo, productividad, competitividad, procesos de cambio, entre otros.

Dimensiones culturales

La evaluación de la cultura se puede enfocar desde muchas dimensiones, por ejemplo el grado de colaboración en comparación con el de aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y dónde se concentra, o si la orientación temporal de la organización es a corto o largo plazo, mencionado por James R. et. al. (2000).

Tomando la propuesta de Daft, existen dos dimensiones específicas de la cultura: 1) el grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad y 2) el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos. En torno a estas dimensiones la cultura podría ser entendida en cuatro categorías: cultura de adaptabilidad, cultura de misión, cultura de clan y cultura burocrática. Denison, D. (1990).



Tabla 2 Enfoque y atributos de los niveles culturales.

Categorías	Enfoque	Atributos clave
Cultura de Adaptabilidad	Estrategia enfocada al entorno.	Innovación, creatividad, propensión al riesgo. Profesionalismo,
Cultura de misión	Visión clara del propósito organizacional (misión)	Agresividad, cumplimiento de metas. Responsabilidad,
Cultura del clan	Necesidades de los empleados para su alto desempeño, organización.	propiedad, compromiso y satisfacción de los empleados.
Cultura burocrática	Aspecto interno y consistencia para un entorno estable. Metódico para hacer negocios.	Integración, alto nivel de eficiencia.

Fuente: adaptación de *Teoría y Diseño organizacional*. Daft R. (2007; p. 368-369).

Como muestra la tabla 2, se pueden identificar en las organizaciones características atribuibles a las categorías de cultura, las cuales determinarán el enfoque o la categoría dominante que distingue a una organización de otra, considerando además el grado de acuerdo que hay entre los miembros de una organización respecto de los valores específicos.

2.3 Relación estructura - cultura y cambio organizacional

Para Daft, R. (2007), la cultura corporativa debe reforzar la estrategia y el diseño estructural que la organización necesita para ser efectiva dentro de su entorno, al igual que la estructura organizacional, la cultura modela y controla la conducta dentro de la

organización. Las organizaciones se reconocen como sistemas dinámicos, abiertos, con mecanismos de control y regularidades internas percibidas como estructura. En el sistema, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por relaciones externas y por sus regularidades internas. (Romero, J. et al., 2013).

2.4 Cambio Organizacional

En el ámbito organizacional el cambio es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro deseado para aumentar su efectividad, para Jones G. (2008), la meta del cambio es encontrar mejores formas de utilizar los recursos y capacidades para crear valor y aumentar su desempeño.

De manera general, para Burnes (2005) citado por Sandoval (2014), existen diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, las cuales se presentan en dos aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito. El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste sistemático de las organizaciones, en contraste, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.

Dentro de la teoría del caos en las organizaciones, se habla de conceptos como entropía, desequilibrio, patrones emergentes, los cuales se utilizan para entender procesos de cambio. Al no asumir causalidad lineal que pueda dar lugar a inestabilidad, se busca encontrar regularidades en la aparente aleatoriedad de sistemas complejos. Pero se mantiene la consideración de organizaciones como sistemas dinámicos con partes que interactúan entre sí y con el entorno. (Romero, J. et al., 2013).

2.5 - Tipologías de cambio

Las tipologías del cambio se han basado en diversos criterios, dentro de los cuales está la propuesta de Zaltman (1972) citado por Romero (1999), quien distingue dos dimensiones: la dimensión social y la dimensión temporal. La primera evaluada desde los niveles



individual, grupal y de sociedad, identificándose seis tipologías de cambio, distribuidas en los tres niveles, dentro del nivel individual: cambio cultural, de actitudes y biográfico; en el nivel grupal: cambio normativo, administrativo y organizacional; y en el nivel social: Innovación y revolución y cambio sociocultural. En 1986, Nadler y Tushman, proponen dos dimensiones basadas en la conceptualización del cambio, las cuales reconocen el cambio de manera reactiva y proactiva.

Para este estudio nos enfocaremos en las tipologías abordadas por McCann, J. (1991) y citado por Daft, R. (2007), quien indica que los directivos pueden enfocarse en cuatro tipologías dentro de las organizaciones para lograr una ventaja estratégica. Los cuatro tipos se muestran en la ilustración 2, como los productos y los servicios, la estrategia y la estructura, la cultura y la tecnología, que orientados bajo una visión de liderazgo, le permitirá a cada organización diseñar una configuración particular de cada uno de estos elementos y lograr un impacto satisfactorio en su desempeño. Como se puede apreciar el autor identifica a la estructura y cultura organizacional como elementos de cambio que proporciona diferenciación competitiva estratégica.

De ahí que podemos acotar la relación de la estructura y cultura como elementos de cambio organizacional, abordaje que pretendo desarrollarlo justamente en este trabajo de investigación; sin con ello dejar de lado los factores tecnológicos y los relacionados con los productos y servicios que ofrecen las compañías, ya que la propuesta del autor insiste en la interdependencia entre los cuatro tipos de cambios, es decir que un cambio en uno de ellos con frecuencia va a implicar un cambio de otro tipo.

Los cambios culturales, son aquellos que se dan en los valores, las actitudes, las expectativas, las habilidades, los comportamientos; relacionándolo con Schein, aquellos cambios en los supuestos subyacentes, expresados a través de los valores adaptativos y artefactos como infraestructura, ambiente físico, entre otros.

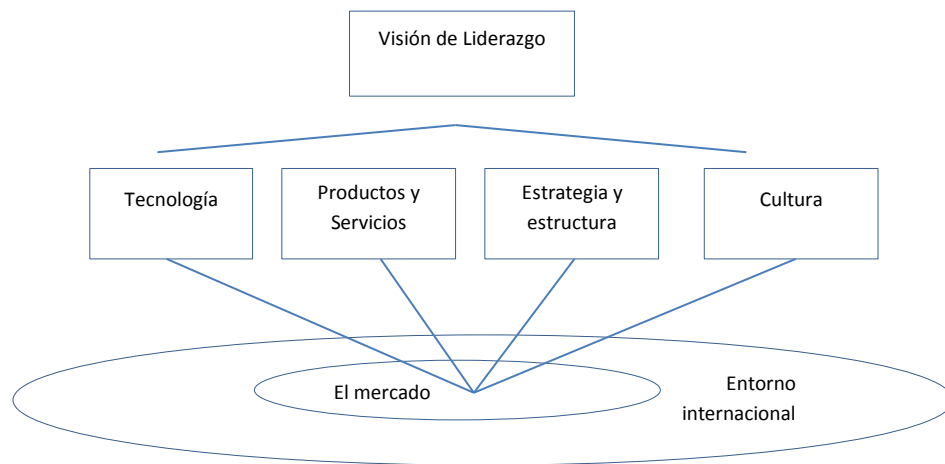


Ilustración 2 **Tipos de cambio que proporciona diferenciación competitiva.**

Fuente: McCann, (1991 citado por Daft, 2007).

2.6 Estructura y cultura como fuentes de resistencia organizacional al cambio

Las organizaciones naturalmente tienden a resistirse al cambio. En ocasiones se puede lograr resultados eficientes cuando se realizan tareas rutinarias y por tanto, se genera la resistencia a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez o algo nuevo. Con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo, por lo cual se crea una barrera consciente o inconsciente al cambio.

Para Jones, G. (2008), los impedimentos al cambio más poderosos a nivel organizacional incluyen el poder y el conflicto, las diferencias en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional. En el abordaje investigativo que nos ocupa, es de interés el identificar las situaciones en las cuales la estructura y la cultura, al ser factores clave de cambio, se pueden convertir también en limitantes críticos a esos cambios.

.2.7 Poder y conflicto

Con relación al poder y conflicto, se convierten en un punto crítico de resistencia cuando un grupo tiene un comportamiento dirigido hacia las metas que boquea o estorba las de otros; debido a que estas metas o pretensiones de las partes interesadas difieren, el conflicto se torna inevitable en las organizaciones, March, J. G. (1962). Por su parte el poder se concibe como el mecanismo o la vía a través del cual se solucionan los conflictos.

2.8 Orientación funcional

Nuevamente Jones, G. (2008), con relación a la orientación funcional, indica que es la perspectiva bajo la cual las distintas funciones y divisiones conciben un problema, constituye otro impedimento de cambio organizacional, frecuentemente, resulta inconsciente la orientación que se pueda dar a la forma de resolver ciertos problemas, relacionándolos con el perfil o la función que desempeñan dentro de las organizaciones.

2.9 Estructura mecanicista

Las estructuras mecanicistas se caracterizan por una jerarquía alta, toma de decisiones centralizada y estandarización de comportamiento por medio de reglas y procedimientos, refiriendo a las configuraciones estructurales propuestas por Mintzberg, encontraríamos a las organizaciones con burocracia mecánica, en donde el mecanismo coordinador principal se enfoca a la estandarización de procesos de trabajo y producciones, en efecto, este tipo de estructuras resultan más resistentes al cambio. En contraste, aquellas estructuras basadas en mecanismos coordinadores en donde prevalece el ajuste mutuo o incluso la estandarización de destrezas, fomentan en los empleados el desarrollo de capacidades de adaptación a condiciones cambiantes y por ende, podrían ser más abiertas a procesos de transformación.

2.10 Cultura organizacional

Si se considera que un proceso de cambio altera los valores y normas que se dan por sentados y obliga a las personas a cambiar lo que hacen y cómo lo hacen, sin duda la cultura de la organización provocará resistencia al cambio. En ocasiones, la tipología de cultura dominante es tan fuerte en las organizaciones, que aun cuando el ambiente, la estructura y la orientación funcional se alinea; los supuestos subyacentes no pueden ser cambiados, considerando además que deberían encaminarse a través de un proceso sistemático de transformación.

Para Lazzati, S. (2015), desde el enfoque sistémico, los procesos de diseño e implementación del cambio van a requerir intervenciones relacionadas con la modificación en los recursos, procesos o productos operativos, acciones sobre el comportamiento de las personas, es decir aspectos que el autor los relaciona con la cultura organizacional, planeamiento o cambio estratégico, rediseño de la estructura y desarrollo de sistemas. Este autor enfatiza en que no necesariamente la gente ofrece resistencia al cambio, ya que en este sentido el ser humano suele ser más racional de lo que se supone, lo que eventualmente va a ocurrir es que muchos cambios tienen efectivamente consecuencias desfavorables para ciertas personas y es natural que estas se resistan, la resistencia va a ser mayor al cambio impuesto que al cambio en sí mismo, por lo que va a tener mucho que ver con las barreras psicológicas e intelectuales, lo cual sería una nueva línea de investigación que podría ser abordado en un nuevo análisis.



CONCLUSIONES

En torno a la teoría de las organizaciones, los estudios bibliográficos han puesto atención en temas de estrategia y estructura organizacional, así como en los factores culturales que caracterizan una entidad y que le permitirían transitar por procesos de cambio que le garanticen su mejor desempeño y eficiencia.

La propuesta de Mintzberg con relación a la estructura, permite estudiar, evaluar y definir cuál sería la configuración más apropiada para una organización en torno a los cinco elementos: cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo, así mismo, resulta clave considerar aquellos mecanismos coordinadores que se constituyen en el punto de enlace de los elementos antes definidos, estos son: supervisión directa, ajuste mutuo, estandarización de producciones de trabajo, de productos y de destrezas, de modo que los medios preferidos de coordinación se podrían desplazar del ajuste mutuo a la supervisión directa o estandarización, preferiblemente de procesos de trabajo, o de producciones, o si no de destreza, volviendo finalmente al ajuste mutuo, cuando el trabajo en la organización se torna más complicado.

Por su parte, la cultura es el conjunto de presunciones básicas que caracteriza a una organización, por medio de la cual esta enfrenta a factores internos o externos y que de alguna manera es enseñada, aprendida y aceptada por un grupo de individuos en una organización. Una organización puede mostrar una cultura dominante, así como subculturas en algunas áreas o secciones. Se considera que la cultura de una organización tiene un impacto directo sobre su efectividad y rendimiento.

La cultura y estructura tendrían un impacto directo en los procesos de cambio organizacional, de hecho una de las tipologías de cambio relaciona a estos dos factores como determinantes para generar una diferenciación competitiva, paradójicamente, los estudios reconocen a la cultura predominante, así como a la estructura mecanicista particularmente, como limitantes poderosos del cambio organizacional, por tanto, en base a la investigación bibliográfica recabada se comprueba la hipótesis alternativa que la estructura y cultura organizacional incluyen significativamente en los procesos de cambio, dependiendo del tipo de estructura y su mecanismo coordinador así como de los niveles culturales dominantes.



BIBLIOGRAFÍA

Alcazar, R. M. (2003, oct. 26). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de <<http://www.gestiopolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>>.

Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. 9na Edición. Editorial Thomson: México.

De Anca, C., & Vásquez Vega, A. (2005). *La gestión de la diversidad en la organización global*. 1ª Edición. Editorial Prentice Hall .Madrid-España.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley. New York.

Estrada, F. (2007). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Cuadernos De Economía*, 26(46) Recuperado de <<http://search.proquest.com/docview/1677496515?accountid=36765>>.

Gómez, H. (2009). *Cultura organizacional e identidad productiva*. San Cristobal, Venezuela. Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2009), "Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice".

Gomez, J. C. et al. (2010). *Las claves de una organización eficiente*. Diseño y comportamiento. Buenos Aires: Ed. Biblos.

Higuita, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. In Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. *Rev. Fac. Cienc. Econ*, XIX(1).



James R. Detert, Roger G. Schroeder y John J. Mauriel. (2000). Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *Academy of Management Review* 25. Num. 4, 850-863.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*. 5ta Edición. México: Pearson Education.

Lazzati S. (2015). El Gerente, Estratega y líder del cambio: Más allá de la gestión operativa. Ediciones Granica S.A. Argentina.

Lopez, M., Marulanda, C., Isaza G. (2011). Cultura Organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista virtual Universidad Católica del Norte* No.33. Colombia.

March, J. G. (1962). The Business Firm as a Political Coalition. *Journal of Politics*, 24(4), 662-678.

Marín-Idárraga, D. A., & Losada, L. A. C. (2014). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(2015), 88-89. Elsevier Doyma. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>>.

Mintzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Editorial Prentice Hall. Buenos Aires-Argentina.

Pérez, R. (jul.-dic. 2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. Universidad del Valle. *Cuadernos de Administración*, 38, 73-85.

Quiroga Parra, D. (2010). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 9(13), 9-36. Recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1033>

Ramírez, C. (1999). *Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg, Chile: Apuntes en clase*, Universidad de Chile, Instituto de Ciencia Política, Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política.

Romero, M. (1999). *Un modelo explicativo del cambio organizacional*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona. España.

Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52. Recuperado de <<http://search.proquest.com/docview/1677602636?accountid=36765>>.

Saldoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor/Organizational change processes and value creation/Os processos de mudança organizacional e a criação de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1562070499?accountid=36765>

Schein, E. (1993). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. 2nd Edición. San Francisco. Estados Unidos: Editorial Jossey-Bass.

Simon, H., & March, J. (1977). *Teoría de la Organización*. España: Editorial Ariel.

Sheppeck, M., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.

Soria, R. (2007). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara, México, *Red Académica Iberoamericana Local Global*. ISBN-13: 978-84-691-6785-4 N. Registro: 08/90851

Toca, C. et al. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura Organizacional. Colombia: *Civilizar*, 9(17), 117-136.

Vertel, A., Ramos, C., Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición/Organizational culture: Developments in measuring/Cultura organizacional: Evolução na medição. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1511499820?accountid=36765>

