

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, Julio de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**Estudio administrativo de los efectos causados en el personal, por las reestructuraciones organizacionales en las empresas nacionales en Guatemala.**

Trabajo de graduación presentado por

Zulma Yadira Custodio Lee

Para optar al grado de Maestro en Artes

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, Julio de 2015

JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIO
M.A. Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Sergio Alejandro Melgar Valladares, Ph.D.	VOCAL II
BR. Michael Javier Mó Leal	VOCAL IV
BR. Blanqui Eunice Flores De León	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda  
Dra. Carolina Arévalo Valdez  
Roberto Flores Arzú, Ph.D.  
Jorge Erwin López Gutiérrez, Ph.D.  
Msc. Félix Ricardo Véliz Fuentes

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por ser mi motor y permitirme culminar esta meta.

### **A MIS PADRES**

Dalia Lee de Custodio, Guillermo Custodio y Otto Custodio, por ser un apoyo incondicional en mi vida.

### **A MI PADRINO DE GRADUACIÓN**

Doctor Bienvenido Argueta, por su participación y apoyo en la culminación de una etapa más en mi formación.

### **A LA LICENCIADA ELY MARGARITA OCAÑA**

Por su dedicación en los cursos de Seminario I y II, al guiarme en la elaboración de este documento de graduación, para la culminación de la maestría (MAIES).

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS Y LA VIRGEN MARÍA**

Por su infinita bondad y misericordia.

### **A MIS PADRES**

Dalia Lee de Custodio, Guillermo Custodio y Otto Custodio, por sus consejos, apoyo y amor incondicional.

### **A MIS HERMANOS Y SOBRINOS**

Leslie Custodio y Wilfred Custodio; Walter Emilio, Skarleth Sofía y Leslie Lucía; por ser mis grandes amigos y porque siempre he podido contar con ellos.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Desde el inicio de la formación de las empresas, el factor humano ha significado una pieza importante ya que es el medio motor para la generación de los bienes y servicios hacia los que las mismas se han enfocado.

Con el paso del tiempo las empresas se han fortalecido tanto en la preparación y especialización de su personal, como en el mejoramiento de la tecnología empleada; estos hacen que sea necesario el replanteamiento de la situación actual para luego elaborar la planificación de las metas y objetivos a mediano y largo plazo. Estos dos puntos son interesantes desde la perspectiva de las reestructuraciones organizacionales, ya que implican cambios en el personal, así como en la modificación de las formas de trabajo.

En las empresas guatemaltecas, sucede algo similar; se evalúan situaciones y se realizan planes de trabajo a implementar en el mediano y largo plazo, con el fin de mantenerse vigentes y poco a poco llegar a la estabilización, hasta lograr la trascendencia. Sin embargo, la forma de aplicar las reestructuraciones nos hacen cuestionar si los resultados, son los beneficios que persiguen, si los cambios efectuados son realmente a causa de una reestructuración bien planeada.

Si se puede generalizar, todas las personas que han laborado en las empresas guatemaltecas, han pasado por alguna reestructuración organizacional en su área, o lo han visto en alguna otra área dentro de la empresa. Sin duda es un tema que trae consigo la incertidumbre sobre las nuevas condiciones de trabajo, cómo será el comportamiento de las personas que estarán a cargo de la dirección de los procesos y lo más crítico, quienes podrán continuar laborando en la empresa.

Para tener un panorama amplio sobre las reestructuraciones organizacionales en las empresas guatemaltecas, se aplicaron en el presente documento de graduación, varias técnicas de recolección de datos, entre ellas el planteamiento de algunos casos ocurridos en determinado momento, en diferentes tipos de empresas; para ejemplificar los aspectos observados en la aplicación de las reestructuraciones. Otra técnica de mucha ayuda, fue la realización de encuestas a personas laboralmente activas, ya que son ellos quienes mejor pueden expresar su sentir y la idea que tienen sobre este tema. Por otra parte, también se realizaron entrevistas a directivos de empresas, para tener el punto de vista de la parte que toma las decisiones, que definen cómo deben ser los procesos y quienes deberán aplicarlos.

La última técnica aplicada en el proceso del análisis fue el FODA, el cual permitió, agrupar las debilidades y amenazas que se tienen actualmente y que están ocasionando complicaciones dentro de las empresas. Por otra parte, las fortalezas y oportunidades que permitan mejorar y llevar de una mejor forma todos estos cambios.

Realizar el análisis administrativo de los efectos que causan las reestructuraciones organizacionales permitió conocer dos puntos de vista muy importantes; por un lado las personas que su mayoría son afectados por el proceso de reestructuración y por el otro las personas que planifican y ejecutan estos procesos. Son dos puntos de vista opuestos que invitan a concientizar los procesos aplicados, a prestar atención a las percepciones y efectos causados en las personas; a evaluar y a realizar cambios necesarios que permitan alcanzar las metas planteadas por las empresas.

Es interesante conocer que la comunicación y la planificación juegan un papel muy importante en todo el proceso de reestructuraciones organizacionales en las empresas guatemaltecas, si bien ya se emplean, aun es necesario fortalecerlas.

# ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES.....	2
	A. Origen de las Empresas .....	2
	B. El Factor Humano en las Empresas guatemaltecas.....	5
	1. Características del Factor Humano.....	7
	2. Clima Organizacional .....	7
	C. Administración del Recurso Humano .....	9
	D. Reestructuraciones Organizacionales .....	11
	1. Causas de las Reestructuraciones Organizaciones.....	15
	2. Beneficios de la Aplicación de las Reestructuraciones Organizacionales .....	16
	3. Efectos causados al Personal que afronta las Reestructuraciones Organizacionales .	17
	E. Estudio Administrativo .....	18
	1. Análisis de los efectos causados al personal, en los casos de reestructuraciones organizacionales .....	19
	1.1. Observación del comportamiento del personal afectado en las reestructuraciones organizacionales .....	19
	1.2. Aplicación de Encuestas .....	20
	1.3. Análisis FODA .....	22
III.	JUSTIFICACIÓN .....	25
IV.	OBJETIVOS.....	27
	A. GENERAL.....	27
	B. ESPECÍFICOS .....	27
V.	METODOLOGÍA .....	28
	A. Tipo de Estudio.....	28
	B. Universo y Muestra .....	28

C.	Metodología y Técnicas de Recolección de Datos .....	29
D.	Metodología de Análisis de la Información .....	31
E.	Variables .....	31
VI.	RESULTADOS .....	32
VII.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	47
VIII.	CONCLUSIONES .....	53
IX.	RECOMENDACIONES .....	54
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	55
XI.	ANEXOS.....	57
XII.	GLOSARIO .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

1	Revolución Industrial.....	2
2	El factor humano como variables en las empresas .....	5
3	El clima organizacional.....	8
4	Estructuras organizacionales.....	11
5	Estudio administrativo de las empresas.....	18
6	Observación de la conducta humana.....	19
7	Encuesta.....	20
8	Análisis FODA.....	22

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Resultados de encuesta para colaboradores de empresas nacionales.....	36
2	Resultados de los comentarios de la pregunta No. 3 en la encuesta para colaboradores de empresas nacionales.....	37
3	Resultados de los comentarios de la pregunta No. 4 en la encuesta para colaboradores de empresas nacionales.....	38
4	Resultados de los comentarios de la pregunta No. 5 en la encuesta para colaboradores de empresas nacionales.....	39

## I. INTRODUCCIÓN

El factor humano ha jugado un papel muy importante desde el inicio de la formación de las empresas, para mejorar el desempeño de las labores que les ha permitido a través del tiempo, destacar en sus productos y servicios. Es el medio motor que se va adaptando a los cambios que surgen de la necesidad de mejorar los procesos y de implementar la tecnología que cada vez va más y más acelerada. Aunque es evidente que esta última juega un papel protagonista en el mundo de los negocios, difícilmente sustituirá en un cien por ciento al factor humano.

En la actualidad, los procesos de cambio que las empresas requieren, incluyen reestructuraciones tanto en sus áreas de trabajo como en el personal que las conforma; lo anterior, denota que el ser humano por el hecho de ser sentimental, se expone a una serie de reacciones que los hace actuar de diversas formas; en el mejor de los casos, en forma positiva y en otras, de forma negativa, afectando así el clima organizacional en las áreas reestructuradas y quizás, hasta la empresa en general.

Con el estudio administrativo de los efectos causados en el personal, por las reestructuraciones organizacionales en las empresas nacionales de Guatemala se buscó conocer como se perciben y valoran todos estos cambios organizacionales a través de algunas herramientas de análisis como, observar el comportamiento del personal en las áreas de trabajo que han sufrido cambios estructurales; entrevistas a personal que ha ocupado puestos de dirección y toma de decisiones, para comprender las razones de los cambios realizados dentro de las empresas; del mismo modo, encuestas a personas laboralmente activas para que expresaran su opinión sobre los cambios asignados.

Finalmente el análisis FODA sobre los cambios organizacionales, tomando como base la información obtenida en la observación, encuestas y entrevistas, para establecer alternativas que permitan colaborar con las empresas nacionales para mitigar los efectos negativos, por ende, planificar de mejor forma los cambios organizacionales; todo esto con la esperanza de establecer una comunicación efectiva entre el personal para trasladar información clara, que ayude a eliminar la incertidumbre en el trabajo.

## II. ANTECEDENTES

### A. Origen de las Empresas

Con la Revolución Industrial (Figura No. 1), propiamente el nacimiento de la máquina de vapor en 1776, surge la empresa como el conjunto de procesos colectivos de producción en lugares comunes, siendo poblados por técnicos de procesos industriales, ingenieros y operarios que con distintas responsabilidades dentro de los diferentes procesos técnicos, dieron lugar a las teorías de administración industrial.

**Figura No. 1 Revolución Industrial**



Fuente: Etcheman Padilla Patricia (2012). Historia del Diseño, Universidad Masela

Es esa la principal razón por la que la empresa se ha ido transformando de acuerdo al pensamiento administrativo. Esta a su vez interpreta el sistema económico y político, las condiciones del

mercado internacional, los adelantos tecnológicos, los comportamientos sociales y la situación ambiental y cultural.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. En la actualidad, las funciones de la empresa al estar formadas por hombres alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano – como finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Podría considerarse que el inicio de lo que al día de hoy se entiende como empresa, se encuentra en los pequeños artesanos que a lo largo de los siglos se habían ocupado de confeccionar desde zapatos a cucharas, espadas o jarrones. Origen de la Empresa (2011, 01).

Desde el principio de los tiempos, los seres humanos se reunían y compartían sus bienes, beneficiando de este modo a todo el clan o a todo el núcleo familiar. Los excedentes de comida o excedentes de ropa o herramientas podían ser intercambiadas entre los pueblos, de este modo se creó el antecedente del comercio. La finalidad de este tipo de acuerdos comerciales se basaba en satisfacer las necesidades de todas las personas, de modo que todos los individuos salían beneficiados de cada acuerdo. Nadie perdía y todos ganaban.

Con la aparición de los comerciantes, cada familia especializada intercambiaba con otras familias sus productos, lo que forzosamente introdujo en el mundo lo que se fue a llamar la moneda, que agilizaba enormemente los cálculos para realizar los trueques. Está claro que estas familias especializadas terminaron por ser el antecedente de la empresa. Poco después se implantaría el hecho de fichar nuevos trabajadores y enseñarles el oficio. De esta forma, el origen de las empresas tiene un inicio muy natural.

Al avanzar en el tiempo y localizarse dentro del movimiento surgido en los siglos XVI y XVII, se habla del capitalismo comercial, y del movimiento desarrollado tras el descubrimiento de América,

posiblemente el auge del mercado moderno, y la aparición de multitud de mercados e industrias urbanas entorno a los puertos, donde se descargaban las valiosas mercancías de América.

En el siglo XVII aparece por primera vez las primeras empresas especializadas en la banca, concesión de préstamos o créditos...entre otros. Estas primeras empresas fueron pioneras en participar de acciones públicas, y se basaban directamente en el comercio marítimo. Lo anterior se refiere a empresas ubicadas en Holanda, Inglaterra o Italia, cuyos mercados marítimos movían casi todo el mercado mundial.

Al final del siglo XVIII, la proliferación de pequeños talleres dio paso a las grandes empresas dedicadas al trabajo a gran escala, con el uso de maquinaria pesada movida por vapor y por mano de obra ilimitada, aquí comenzaba la época industrial, y no tendría freno.

Con el aumento tecnológico que permitió mecanizar los procesos industriales de las fábricas, llegó la Primera Revolución Industrial, la cual trajo consigo el nuevo tipo de empresa capitalista que hoy en día se conocen tan bien.

Los primeros en darse cuenta de esas condiciones específicas fueron los ingenieros, ya que son ellos los que garantizan el funcionamiento de las máquinas y el manejo de los elementos de producción, esa es la razón por la que los primeros pioneros de la administración fueron dos ingenieros: Taylor y Fayol.

Para su momento, la administración giraba en torno de los problemas de producción, ¿cómo producir más?, ¿cómo reducir desperdicios de producción?, ¿cómo agilizar el trabajo interno y dar jerarquía al personal?. Solo fue hasta la depresión económica y las guerras mundiales que se consideró importante el entorno de la empresa para su producción, con lo que nació el estudio de mercado y el interés por el consumidor final. Sin embargo, la empresa no llega solo a este enfoque, las organizaciones son formas de producción de bienes y servicios con fines satisfactorios, integrados por individuos que conforman una estructura determinada dentro de un contexto y que desarrollan actividades con fines específicos mediante la aplicación de recursos para así alcanzar propósitos comunes. Origen de las Empresas (2012, 11).

## B. El Factor Humano en las Empresas guatemaltecas

En los últimos años se ha producido un interesante debate alrededor de la calidad de la persona como principal elemento de diferenciación dentro de las empresas (Figura No. 2). Este es un tema muy importante, pues coloca al ser humano como el único con capacidad para agregar valor en los procesos y servicios. En la medida en que se le atribuye valor a la persona, en esa misma medida se coloca la actividad humana como el eje central de todas las demás actividades dentro de las empresas.

**Figura No. 2 El factor humano como variables en las empresas**



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de empresas altamente competitivas, con productos y servicios homologados, el tema adquiere mayor trascendencia, pues la calidad humana, determinará la calidad de los productos o servicios que se ofertan. Esta misma razón conlleva a la necesidad de hacer inversiones en la capacitación del personal que integran las empresas; confirmando lo que el gran pensador “Peter Drucker expone en su texto La sociedad post-industrial”. En la medida en que aceptamos que nos

encontramos en la era del conocimiento, en esa misma medida empezamos a valorar a la persona a través de la calidad del conocimiento del cual es poseedor.

Este enfoque nos coloca en una óptica importante, pues hoy en día podríamos recibir como remuneración lo que indique el nivel de capacidad (física y mental) y el aporte que se pueda o quiera proporcionar a la empresa. De modo que, cuando el trabajo se acerca a la actividad física corporal, la remuneración económica es menor; no obstante, una simple idea podría representar una remuneración mayor. Las personas hacen la diferencia, pero la diferencia real, la hace el conocimiento que se tienen y como se emplea dentro de la empresa, en cualquier área y ocupando cualquier puesto.

Durante mucho tiempo se han estudiado todos los factores relevantes para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, dada la importancia que ha cobrado el factor humano en la actualidad, es preciso realizar estudios de su comportamiento para ver su influencia en la empresa, y de esta forma poder darles su lugar dentro de la misma.

Gaspar (2002), afirma: El hombre es un animal social porque se caracteriza por una irresistible tendencia a la vida en sociedad y tiene participaciones multi grupales. Vive en organizaciones, en ambientes cada vez más complejos y dinámicos. Ha establecido un sistema total dentro del cual organiza y dirige sus asuntos.

Al tratar el problema de la variable humana en la organización, se puede definir el factor humano como un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una infinidad de variables internas y externas. Como factores internos se pueden ver los relativos a las características de las personas: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de actitudes, de emociones, de valores, y otros. Entre los factores externos se encuentran los consecuentes de las características organizacionales tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, entre otros.

Además se pueden incluir las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización, actividades profesionales propias de cada persona y las condiciones ambientales, entre otros.

## 1. Características del Factor Humano

De acuerdo a Gaspar (2002). El factor humano tiene varias características que lo distinguen de los otros factores productivos y lo ubican por encima de los demás, el mismo no pueden ser propiedad de la empresa a diferencia de los otros recursos.

Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, entre otros; son parte del patrimonio personal. Las actividades que realiza en la empresa son voluntarias. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, entre otros, son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las empresas. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

El total de recursos humanos de una empresa en un momento dado puede ser incrementado, básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. Los recursos humanos en la actualidad son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos, entre otros.

## 2. Clima Organizacional

Al hablar de Clima Organizacional, se involucran aspectos muy importantes, por un lado está el **clima laboral** que es el ambiente de trabajo que existe en un área o un departamento de la empresa. Y por el otro, la **cultura** que es única en toda la empresa.

El clima puede ser diferente en cada sección o unidad ya que al hablar de clima, se habla de un concepto dinámico que se ve afectado por casi todo lo que ocurre en la empresa. Este influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción de cada uno de sus colaboradores.

Un ambiente estable es una inversión a largo plazo ya que el medio laboral forma parte del activo de la empresa y como tal, debe ser valorado. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones pueden lograr un buen desempeño a corto plazo, pero con un costo importante a largo plazo respecto al clima.

Los valores que componen el clima organizacional son valores que no necesitan ser repartidos. Para conseguir la satisfacción de un colaborador no hace falta perjudicar a otro. Es por ello que se

necesita la realización constante del estudio y análisis del clima organizacional para conocer las características y peculiaridades que definen el ambiente de la empresa. (Figura No, 3).

**Figura No. 3 El clima organizacional**



Fuente: elaboración propia

El Clima Organizacional refleja la percepción de los colaboradores sobre numerosos aspectos relativos a cómo los dirigentes gestionan la empresa. Aspectos tales como la distribución de las funciones y organización de los puestos de trabajo, las políticas y procedimientos, las habilidades de los responsables de equipo, las relaciones interpersonales y las posibilidades de desarrollo.

Se puede decir que el clima organizacional refleja las fortalezas y debilidades que los colaboradores consideran que tiene la empresa, y que los apoya o restringe en su contribución al éxito empresarial.

Las características del clima que se observa dentro de las empresas pueden enlistarse de la siguiente forma:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral

- Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una empresa a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la empresa (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones)

### **C. Administración del Recurso Humano**

De acuerdo a Gaspar (2002): La administración de las personas va a constituir la clave de la competitividad en este siglo. Los retos que confrontan las empresas en cuanto a las exigencias individuales son cada vez mayores. Uno de los factores que ha provocado este cambio es el desarrollo progresivo de las nuevas tecnologías.

La administración del recurso humano debe adecuarse rápidamente y ajustar cada una de sus áreas acorde a las nuevas necesidades que el surgimiento de las nuevas tecnologías impone y de esta forma estar en completa concordancia con las oportunidades del entorno, las estrategias empresariales y las características peculiares de la empresa.

Dadas las condiciones actuales, las características y expectativas de los colaboradores en las empresas están cambiando a pasos acelerados:

- Se valora mucho la autonomía de cada colaborador
- Se tiene más compromiso con la profesión que con la empresa

- El vínculo entre empresa y colaborador es muy débil
- Las tareas son menos programables
- Alto grado de dependencia de la empresa sobre los contribuyentes claves

Por otro lado, de acuerdo a la opinión de Mondy (1997): la administración de recursos humanos como una importante herramienta de gestión en las empresas, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, entre otros, de los miembros de la empresa, en beneficio del individuo, de la propia empresa y del país en general. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Las empresas son grupos de personas que se relacionan para intentar alcanzar al menos uno o varios objetivos compartidos. En una definición tan simple y genérica ya aparece con claridad el valor del factor humano evidenciándose su importancia para la obtención de los resultados (objetivos) pretendidos en proyectos que han de ser llevados a cabo por la empresa.

En este marco, la administración de recursos humanos trata de optimizar la relación persona-empresa, buscando compatibilizar lo más posible la satisfacción de las personas (el cumplimiento de sus objetivos) con los logros de la empresa.

En la medida que las empresas se muevan en un entorno competitivo (exigente) y se dediquen a generar productos o servicios más complejos y de mayor valor añadido, la gestión de recursos humanos se hace más importante, pues será la máxima responsable de elementos significativos como son: el éxito de la empresa, su capacidad de transformarse, de adecuarse a las características del entorno y de vincular a las personas que son depositarias del conocimiento clave para el desarrollo de las mismas.

La cantidad, velocidad y profundidad de los cambios que la mayoría de las empresas deben afrontar, va en aumento. Ello precisa que sus miembros sean capaces de desarrollar los cambios necesarios que permitan a la empresa tener éxito en el futuro inmediato y a mediano plazo.

La necesidad de profesionales especializados en la definición y gestión de las políticas de recursos humanos en las empresas ha ido apareciendo y creciendo con más fuerza y evidencia en los últimos

años. Una administración efectiva de los recursos humanos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere en las empresas.

#### D. Reestructuraciones Organizacionales

Al igual que en las empresas a nivel mundial, las empresas de Guatemala aplican cambios en los puestos corporativos para satisfacer las tendencias actuales de negocios. (Figura No. 4).

Figura No. 4 Estructuras Organizacionales



Fuente: elaboración propia

Siarpa. L.F. (2009), comenta: que durante muchos años, profesionales universitarios, en posiciones de Dirección o Gerencia en organizaciones públicas y privadas, tienen expresiones como: "... Es necesario reestructurar nuestra empresa... Necesitamos Modernizarnos", "tenemos problemas... debemos reestructurar nuestro negocio ó vamos a pique"; "La ineficiencia y la corrupción nos está

matando...tenemos que emprender una reestructuración en el negocio...". Algunas de tales declaraciones, y hasta exclamaciones, reflejaron cierta "idea" sobre lo que están proponiendo los líderes, el problema fundamental, es si en efecto quienes serán los verdaderos protagonistas y "usuarios" de esas "reestructuraciones", según sean los casos, tienen claridad meridiana y, por ende, aceptan y se adhieren entusiasta y hasta incondicionalmente a tal propuesta, con sus implicaciones y sus reales causas y consecuencias.

En realidad las reestructuraciones son cambios a estructuras ya existentes, en algunos casos innecesarios y en otros si son necesarios debido a diferentes circunstancias como: falta de motivación, de compromiso, de efectividad, de productividad o de capacidad operativa, entre otras cosas. Vivimos en un mundo en el que están a la orden del día la flexibilidad y la capacidad de adaptación tanto de las empresas como de los propios colaboradores. Vivimos en un constante proceso de cambio y hay que saber adaptarse para poder sobrevivir.

Las reestructuraciones conllevan a modelos organizacionales que tienen como objetivo, lograr un trabajo en equipo de manera coordinada procurando eficiencia y eficacia. Sin embargo se acepta el trabajo en grupos en contraposición al trabajo individual, porque se necesita una adaptación a la complejidad de las tareas de oficina, al desarrollo tecnológico, y a un alto grado de profesionalización. De esta forma, los componentes de un modelo de organización están formados por:

- **Las personas:** conocer la cantidad de personas que componen el grupo, conocer sus intereses y necesidades individuales debido a que el logro de las mismas tiene su impacto en el comportamiento.
- **La tecnología:** condicionada por el tipo de actividad que se desarrolla en un servicio debiendo brindar seguridad e información para la toma de decisiones. El personal se verá afectado por el grado de certeza del conocimiento técnico.
- **Liderazgo:** constituye un sistema de influencia sobre las actividades de un individuo o grupo para lograr metas comunes. El liderazgo posibilita la dirección, planificación, coordinación, y control de sus actividades.
- **Las metas:** orientan la actividad del grupo. Son factores condicionantes del comportamiento de las personas; y pueden lograr o no la motivación del grupo, en cuanto a

su labor diaria. Si no se genera un cálido ámbito laboral, pautando roles y responsabilidades, se generará un completo desinterés por parte del recurso humano en el grupo de trabajo y en la tarea en concreto afectando a las metas propuestas. Las metas en una empresa deben permitir que el personal que trabaje en ellas sea partícipe del desarrollo de las mismas.

- **El medio ambiente:** representa el contexto en el que se desarrolla la organización, la misma plantea internamente mecanismo de adaptación para relacionarse con clientes, proveedores, competidores, entes reguladores.
- **La estructura:** representa la forma en que se organiza el trabajo, definiendo entre otros, grados de división del trabajo, procedimientos a seguir en la ejecución de tareas, niveles de autoridad y canales de comunicación. Este componente se puede ver reflejado en dos tipos de modelos, uno mecánico y otro orgánico.

El primero se basa en un alto grado de autoridad y control de todas las situaciones, contando con comunicaciones unidireccionales. El segundo se basa mayoritariamente en la coordinación del trabajo para lo cual propone comunicaciones bidireccionales en donde se establecen fluidas comunicaciones desde la dirección (máximo nivel en la pirámide jerárquica organizacional) hasta todos los niveles jerárquicos de la organización, sin llegar necesariamente al núcleo operativo, pero sus resultados se verán reflejados en éste.

Las empresas por su naturaleza y principio de subsistencia deben ser dinámicas y capaces de reestructurarse según lo exijan las condiciones del medio.

Por lo tanto no existe un modelo ideal o estático de organización, sino que la forma en que se estructuran las empresas va a estar dada por una serie de factores condicionantes, como por ejemplo los objetivos de éstas, de las personas que la integran o quienes comprende, el tipo de productos o servicios que brindan, el medio en que están insertas. Lo cual hace que se puedan implementar uno o varios modelos para el correcto funcionamiento de la misma adecuado a las circunstancias.

No hay que perder de vista que todo sistema organizacional se integra por recursos humanos y no humanos y resulta esencial analizar el subsistema socio técnico cuando se están considerando cambios organizacionales. El sistema social está representado por el personal de la empresa y su

comportamiento como grupo. El sistema técnico incluye la tecnología, los materiales, las máquinas y equipos necesarios para ejecutar las tareas asignadas.

Para una reestructuración organizacional, debe tenerse en cuenta, fundamentalmente, las necesidades de la empresa y de las personas. En las reestructuraciones, lo que está claro es que los cambios, asustan a todo el personal, al menos al principio.

Kent Jacobson, K. (2004), da algunos consejos para adaptarse a la nueva situación:

- Comprender que un cambio en la dirección de la empresa se escapa del control de sus colaboradores, así que simplemente hay que aceptarlo
- Mantener una mente abierta ante el cambio y ser flexible
- Establecer un entendimiento claro y conciso del trabajo que se puede hacer. Identificar las tareas críticas de una manera clara
- Relacionar al trabajo con las actividades del negocio como un todo. Si no se puede articular y relacionar los puntos críticos del trabajo en función del negocio, detener todo lo que se esté haciendo y ponerse con esa tarea. Buscar ayuda si no se logra hacerlo
- Medir las metas y el desempeño constantemente y mantener esta medición actualizada. Al tener esa base de metas cumplidas anteriormente habrá beneficio si se pregunta por qué se está haciendo algo que el nuevo gerente no comprende o no considera que sea importante
- Imaginar una forma de asociar las funciones en el trabajo y el desempeño de las tareas con las metas globales de la empresa. Promueve los beneficios que se ofrece
- Tener a mano una lista de actividades tácticas (diarias o repetitivas) y también de actividades estratégicas (a largo plazo)
- Hablar de los problemas o situaciones que se esté enfrentando si se presenta la oportunidad. No se trata de presentarse como un llorón, sino de exhibir las habilidades para resolver problemas.
- Si no gusta el trabajo que se está haciendo o la empresa como tal una vez hecha la reestructuración, buscar alternativas internamente o fuera de la empresa
- Mantener la red de contactos profesionales, nunca se sabe cuándo será necesaria

## 1. Causas de las Reestructuraciones Organizaciones

McVay, R./Digital Visión/Getty Images (2003) plantea: una organización empresarial hace cambios en el personal de sus departamentos. Luego, se puede observar cómo los colaboradores entre esos departamentos se informan unos a otros, para cumplir con las condiciones del mercado.

Hay empresas que cambian la estructura organizativa para ampliar y crear nuevos departamentos para servir a los mercados en crecimiento; otras empresas reorganizan la estructura corporativa para reducir el tamaño, o eliminar departamentos para conservar la cabeza. A menudo, los nuevos dueños o administradores reordenan la estructura de negocio para crear un modelo de negocio familiar.

Las reestructuraciones muchas veces producen cambios sustanciales en el papel que desempeñan los colaboradores en la organización. De estos cambios suelen surgir conflictos, como mala relación entre compañeros de trabajo, incumplimiento de labores, o retraso en entregas de actividades, entre otros. Los conflictos tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desarrollo de la actividad organizativa según la forma de gestionarlos.

Además del impacto que el conflicto ocasiona a la organización, se distinguen diversos tipos de conflicto según el ámbito en el que se sitúa:

- **Conflicto intra-individual:** el conflicto dentro de la persona ocurre cuando la misma persigue objetivos divergentes con los de la empresa, o no sabe qué trabajo debe realizar, o cuando la persona debe hacer más de lo que es capaz de realizar. Con frecuencia, este tipo de conflicto influye en la manera en que la persona responde a otros tipos de conflictos organizativos.
- **Conflicto inter-individual:** el conflicto entre individuos de la misma empresa se debe a diferencias de personalidad o provienen de las presiones referentes a los roles.
- **Conflicto intra-grupal:** el conflicto entre individuos y grupos frecuentemente se relaciona con la manera en que las personas afrontan las presiones de conformidad que les impone su grupo de trabajo.

- **Conflicto inter-grupal:** el conflicto entre grupos dentro de la misma empresa proviene de diferencias de perspectivas temporales o de colisión en los sub-objetivos que persiguen los departamentos.
- **Conflicto intra-organizativo:** todos los conflictos anteriores tienen, en un sentido amplio, esta naturaleza. En un sentido estricto, se refiere a los ocasionados cuando su configuración organizativa provoca una serie de debilidades.
- **Conflicto inter-organizativo:** el conflicto normal entre empresas recibe el nombre de competencia. Se ha reconocido que lleva al desarrollo de nuevos productos, tecnologías y servicios, así como a una utilización más eficiente de los recursos.

## **2. Beneficios de la Aplicación de las Reestructuraciones Organizacionales**

Desde siempre han existido diferentes tipos de organizaciones respecto al valor otorgado a los procesos de personas. Por un lado están las empresas en las que sus directivos se afanan proclamando, que el activo más importante de la empresa son las personas, pero sus conductas del día a día demuestran lo contrario.

Por otro lado, están las empresas donde realmente, conscientes del valor diferencial que supone contar con colaboradores comprometidos y satisfechos con su desempeño, desarrollan políticas y procesos orientados a fomentar el crecimiento personal, la inquietud por aprender y aportar. Lo cual conlleva cambios dentro de las empresas que deben realizarse de forma progresiva y metódica, ya que con personas implicadas, formadas y dinámicas puede resultar más sencillo afrontar situaciones complicadas.

Personas con capacidad para establecer relaciones de colaboración, relaciones basadas en la confianza que permiten trabajar en equipo y generar sinergias; resultado de las mejores aportaciones individuales.

La mayoría de personas son conscientes de llevar a cabo un proyecto empresarial y para alcanzar los objetivos establecidos o deseados, no es suficiente con disponer de un estudio y diseño del plan estratégico, ni siquiera de los medios tecnológicos más avanzados.

El buen funcionamiento en cuanto a la organización de las personas, precede al buen funcionamiento de los procesos de la empresa. Son las personas las responsables de implementar los planes diseñados y de hacer un buen uso de los recursos materiales disponibles.

Son las personas las que intencionalmente ponen a disposición de la empresa su conocimiento y experiencia, las que deciden colaborar y comprometerse en la ejecución de las acciones requeridas, y en definitiva, generar un valor diferencial a la empresa.

### **3. Efectos causados al Personal que afronta las Reestructuraciones Organizacionales**

Lawrence P. L., director de People NRG (2005): indica que todo cambio, genera una reacción, e identifica cinco actitudes ofreciendo consejos para enfrentarse a ellas:

- **Asustados:** Es natural tener miedo a un cambio, estas personas necesitan que les escuchen para tranquilizarlos. Es fundamental que el líder reconozca este miedo y dé detalles sobre el proceso para que los afectados estén más tranquilos.
- **Apáticos:** Hay trabajadores que sienten indiferencia hacia los objetivos de la empresa, que no se molestarán en adaptarse al cambio porque no se sienten parte de él. El desafío del líder es hacerles entender que el cambio es real, que les afectará a todos y que no participar tendrá sus consecuencias.
- **Agobiados:** Son personas que se sienten abrumadas ante cualquier cambio y piensan que no lo superarán. Necesitan de su jefe apoyo y seguridad. “Polsky recomienda que el directivo se sienta con el empleado y corrija las malas interpretaciones, así como hacer una lista de tareas para comprobar que es factible”.
- **Ilusos:** Son los que piensan en una mejora de color rosa • y creen que el cambio será genial. Lamentablemente, al principio será mucho más complejo que esto. “Polsky propone hacer una lista de las cosas que serán más fáciles y las que costarán más, y comentarla entre todos”.
- **Simulador:** En un estudio realizado por “People NRG revela que el 81% del personal en todo el mundo dice que sí al cambio, pero no lo piensa”. Estos son los denominados

simuladores, que buscan dar una buena impresión ante el jefe pero que en realidad no les interesa para nada. La solución es hablarles de “tú a tú” para conseguir que se sinceren.

### E. Estudio Administrativo

Anzola, S. *Administración de pequeñas empresas*. (2002), Indica que el Estudio Administrativo proporciona las herramientas que sirven de guía para mostrar elementos, como la planeación estratégica que define el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte deben considerarse otras herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos humanos, con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales. Finalmente también considera el aspecto legal, fiscal, laboral y ecológico que debe tomarse en cuenta en toda empresa para iniciar sus operaciones; o bien para reorganizar las actividades ya definidas.

**Figura No. 5 Estudio Administrativo de las empresas**



Fuente: Garzón, M. (2012, septiembre 12).

De: Introducción general a la administración, en relación al Estudio administrativo de las empresas.

Recuperado de <http://intgeneraladministracionfusm.blogspot.com/2012/09/objeto-de-estudio-de-la-administracion.html>

## **1. Análisis de los efectos causados al personal, en los casos de reestructuraciones organizacionales**

Para poder determinar alternativas que ayuden a mitigar los efectos que causan las reestructuraciones organizacionales, es necesario describir los aspectos, como los que se presentan en los siguientes puntos.

### **1.1. Observación del comportamiento del personal afectado en las reestructuraciones organizacionales**

Las organizaciones son sistemas sociales que producen bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener beneficios para sus trabajadores e inversionistas. Uno de sus principales recursos es el factor humano y la forma como se desempeña dentro de las mismas. El medio ambiente en el que se encuentran las organizaciones influye también en el éxito o fracaso de las mismas.

**Figura No. 6 Observación de la conducta Humana**



Fuente: Thayer Ojeda, L. (2007, julio 01) De: Observaciones de conducta segura en el trabajo. Recuperado de [http://www.persist.cl/links/observaciones\\_de\\_conducta.php](http://www.persist.cl/links/observaciones_de_conducta.php)

Desde que nacen los individuos poseen características, heredadas y propias, que van desarrollando, cambiando o modificando a lo largo de su vida, de acuerdo a los valores y la educación que reciben inicialmente de sus padres o tutores y, después, de su familia, medio social donde se desenvuelven, escuela, amigos y trabajo; los cuales van conformando la personalidad y forma de actuar de cada uno. Al trabajar, todo esto se refleja de una u otra forma en su desempeño y en la forma como se desenvuelven en los grupos y equipos de trabajo.

Para las empresas es muy importante canalizar estas características individuales y grupales para lograr sus objetivos y metas. De ahí la importancia de analizar estos temas. El Comportamiento Organizacional es la disciplina que nos permite estudiar el comportamiento de las personas en una organización y cómo afecta al rendimiento de la misma.

## 1.2. Aplicación de Encuestas

La encuesta es una herramienta útil para el análisis de los efectos causados por las reestructuraciones organizacionales ya que ayuda a disminuir las especulaciones de satisfacción de los colaboradores de la empresa.

**Figura No. 7 Encuesta**



Fuente: Llyal, G. (2013, mayo 13). De: La encuesta es el medio de investigación más utilizado en la actualidad con el fin de conocer y/o evaluar un tema específico dentro de una sociedad, comunidad o grupo, y la herramienta fundamental de la investigación cuantitativa. Recuperado de

<http://formatoencuestas.blogspot.com/>

Los colaboradores serán encuestados para obtener información de la empresa, para consultarles sobre su nivel de satisfacción en sus funciones y responsabilidades, el ambiente laboral y sus experiencias con la Gerencia. Las encuestas pueden ser útiles para descubrir qué combinación de beneficios les resulta más atractiva y qué destrezas adquieren los colaboradores en sus actividades laborales.

Medir el compromiso de los colaboradores con encuestas regulares ayuda a detectar problemas a tiempo. Los comentarios que se obtiene ayudan a descubrir y abordar los problemas en forma proactiva, mejorar la satisfacción y la productividad.

Si los colaboradores de la empresa están satisfechos, probablemente tengan una mejor relación con sus compañeros de trabajo, clientes y socios, y contribuyan a desarrollar la buena reputación de su marca. Las encuestas de satisfacción, se utilizan para formar un equipo de trabajo positivo y productivo.

- **Desarrollo gerencial.** Los gerentes afectan directamente a los colaboradores y, a veces, el impacto no es positivo. Con frecuencia, las situaciones conflictivas entre gerentes y colaboradores pueden mejorarse con una buena capacitación. Utilizar los comentarios de los clientes (internos y/o externos) obtenidos a partir de evaluaciones de rendimiento, rendimiento gerencial para identificar oportunidades de desarrollo para gerentes específicos o para su equipo gerencial más amplio.
- **Desarrollo del equipo.** Los buenos equipos alcanzan grandes logros. Los equipos divididos tienen un rendimiento deficiente y provocan la salida de los colaboradores. Pedirles a los colaboradores que evalúen el rendimiento de sus equipos y utilice los comentarios para desarrollar destrezas clave de comunicación y colaboración en equipo orientadas a lograr una mayor satisfacción laboral.
- **Programas de desarrollo profesional y de capacitación.** A medida que los colaboradores desarrollan e incorporan mayores destrezas, pueden contribuir al desarrollo y a la evolución de la empresa. Descubrir qué capacidades necesita la empresa para lograr sus objetivos a largo plazo, se logran encuestando a los colaboradores para averiguar qué destrezas quieren desarrollar y luego se deben combinar ambos resultados para lograr el máximo beneficio.

Algunas ideas que se tomarán en cuenta en el presente trabajo, sobre cómo crear encuestas que a los colaboradores les gustará responder, son:

- ❖ **Ser explícito respecto de la confidencialidad.** Garantizarles a los colaboradores que sus respuestas serán confidenciales.
- ❖ **Cuando sea posible, las respuestas deben ser anónimas.** De esta manera, es mucho más probable que se reciban comentarios sinceros y una mayor cantidad de encuestas completadas.
- ❖ **Evitar adoptar un discurso corporativo.** Elaborar encuestas que suenen humanas y accesibles, y que inviten a realizar comentarios profundos.

### 1.3. Análisis FODA

Figura No. 8 Análisis FODA



Fuente: Pérez, E. (2009, julio 26). De: Cuando se habla de Investigaciones de carácter social, o simplemente cuando se quiere elaborar un diagnóstico en una institución, se utiliza uno de los recursos más empleados para esto, La Matriz FODA. Recuperado de [http://profeduardoperez.blogspot.com/2009\\_07\\_01\\_archive.html](http://profeduardoperez.blogspot.com/2009_07_01_archive.html)

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y que la hacen estar en una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

Para la realización del análisis FODA, se necesita de la capacidad de distinguir en un sistema, los siguientes aspectos:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

El análisis FODA nos ayuda a analizar a la empresa siempre y cuando se pueda responder a tres preguntas:

- Lo que estoy analizando, ¿es relevante?
- ¿Está fuera o dentro de la empresa?
- ¿Es bueno o malo para la empresa?

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento.

El análisis FODA constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis de la empresa. Cumplido el mismo, el siguiente paso consiste en determinar las estrategias a seguir. Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

### III. JUSTIFICACIÓN

Los cambios organizacionales generalmente son sorprendidos, y traen consigo sentimientos encontrados para el personal que se encuentra dentro de las áreas de trabajo que son sujetas a cambios. A raíz de estos, se percibe en el ambiente, incertidumbre e inestabilidad laboral, es entonces donde depende mucho del temperamento, voluntad y percepción de cada persona, sobrellevar cada una de las etapas que está por afrontar. En el proceso, son resultados diversos los que se pueden apreciar, entre ellos disminución del rendimiento de las actividades diarias, pérdida de interés y enfoque en los objetivos bajo los cuales se trabajan, falta de unión en los grupos de trabajo, ya que inicia una competencia laboral que busca demostrar el valor y las ventajas individuales, que muestren claramente el por qué se es un buen candidato para no ser dado de baja, o quedar en condiciones desfavorables en comparación con sus compañeros de trabajo.

Otra reacción, que puede observarse en menor porcentaje, es el ser objetivo y ver los cambios como una oportunidad de mejora y cambio que puedan brindar opciones de crecimiento dentro de la empresa, finalmente también están las personas pasivas que no muestran preocupación alguna y que se limitarán simplemente a seguir las decisiones y directrices de los mandos altos. Como consecuencia, el clima organizacional se ve afectado, debido a que el personal puede llegar a tener un desequilibrio, que lo impulse a cometer actos poco éticos, como la competencia desleal entre puestos similares, o desencadenar una lucha de poderes para demostrar quién es el que tiene más influencia. En el peor de los casos para las empresas, es que se dé la fuga de talentos, ya que el personal busca seguridad laboral y cuando se le presenta una oferta favorable a sus necesidades, no dudará en aceptarla.

En Guatemala las reestructuraciones organizacionales no son la excepción, en las personas se vienen observando efectos diversos que causan un ambiente inestable y malestar que dificulta la convivencia entre los compañeros de trabajo, llegando a afectar a terceras personas como los son los clientes internos y externos, esto en el aspecto laboral, pero también ha podido llegar a afectar a las familias que son el apoyo principal de cada trabajador.

Los aspectos anteriores enmarcó una problemática que merece ser tratada con el debido cuidado para encontrar puntos de mejora que permitan realizar cambios dentro de las empresas de una forma menos traumática para las personas que la conforman.

Estos puntos de mejora pueden ser detectados mediante la aplicación del análisis del factor humano; por un lado la opinión y el sentir de los colaboradores de las empresas y por el otro, cual es el punto de vista de las personas encargadas de la toma de decisiones.

El consolidado de información de ambas partes pudo brindar un panorama general que facilitó la comprensión de los sucesos de reestructuración en las empresas de Guatemala, evidenciando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, objetivo del presente documento de graduación.

## **IV. OBJETIVOS**

### **A. GENERAL**

Realizar un estudio administrativo sobre el impacto de las reestructuraciones organizacionales, en el personal de las empresas nacionales, para determinar soluciones viables que permitan mitigar las brechas que impiden el éxito de su aplicación.

### **B. ESPECÍFICOS**

1. Conocer a través de entrevistas, la opinión de directivos de empresas guatemaltecas, quienes planifican e implementan las reestructuraciones organizacionales de sus empresas.
2. Entrevistar a personal que tiene la responsabilidad de implementar las reestructuraciones organizacionales en empresas guatemaltecas.
3. Lograr un acercamiento con personal de empresas guatemaltecas para conocer sus puntos de vista sobre las reestructuraciones organizacionales en Guatemala.
4. Determinar los efectos causados en el personal afectado por las reestructuraciones organizacionales de las empresas nacionales, a través de técnicas como, casos observados, entrevistas y encuestas.
5. Realizar un FODA con base a la información obtenida en las técnicas aplicadas para analizar los efectos causados a raíz de las reestructuraciones organizacionales.

## V. METODOLOGÍA

La metodología empleada para determinar los efectos que causan las reestructuraciones organizacionales en empresas nacionales, abordadas en el presente documento de graduación, se describen a continuación:

### A. Tipo de Estudio

El tipo de estudio seleccionado por ser el más apropiado para abordar el tema de los efectos que causan las reestructuraciones organizacionales en las empresas nacionales, es el Estudio de Campo, en el cual la información se tomó de sucesos ocurridos con el personal dentro de las empresas nacionales.

Básicamente el trabajo de campo estuvo de la mano de personas laboralmente activas. Esto permitió realizar descripciones de algunos casos observados en las áreas de trabajo de las empresas nacionales. De alguna forma explicar las reacciones del personal hacia el fenómeno inevitable representado por las reestructuraciones organizacionales.

Se tomaron algunos casos observados en las áreas de trabajo, lo cual hace necesario que el Método Inductivo sea el tipo de investigación más apropiado para la información tratada en este documento de graduación, porque partiendo de esos casos observados se buscó obtener conclusiones generales que permitieron encontrar puntos de mejora para ayudar a mitigar el sentir de las personas en las empresas guatemaltecas.

### B. Universo y Muestra

Actualmente en Guatemala se tienen infinidad de empresas formalmente inscritas, así como pequeñas y medianas empresas (que no están inscritas formalmente), considerándose estas últimas como economía informal y por la forma de comportamiento laboral que tienen, no se tomaron en cuenta en el presente estudio.

De acuerdo a datos del Registro Mercantil (2013), existen en Guatemala alrededor de 200,000 empresas registradas. Este dato es el que se tomo para realizar el cálculo de la muestra representativa del análisis que se va a realizar.

Para determinar la muestra, se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4.P.Q.N}{4.Q.P. + (N-1).E^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

4= Estadístico que prueba al 95% de confianza

P= Probabilidad de éxito (0,5)

Q= Probabilidad de fracaso (0,5)

N= Tamaño de la población

E<sup>2</sup> = Máximo error permisible (15%)

Lo anterior denota una muestra de 44 empresas y el área geográfica objetivo a trabajar, es la ciudad capital, dado a la cercanía y facilidad para obtener los datos que se necesitan para el análisis deseado, además porque es aquí donde se encuentra el mayor número de empresas formalmente inscritas.

### **C. Metodología y Técnicas de Recolección de Datos**

Dentro de los métodos y técnicas de recolección de datos que se aplicaron, están:

- Investigación en documentos e información consultada en Internet y libros de textos, entre otros; que contengan temas que involucren el comportamiento humano y las relaciones que se dan entre los mismos.

- Revisión de información para comprender aspectos de interés y definiciones necesarias que permitan ampliar los conocimientos sobre los seres humanos y las razones por las cuales se actúa de formas determinadas.

Estos puntos denotan la parte teórica del tema de investigación, por lo que fue necesario involucrar la parte práctica, la cual conllevó otra forma de recopilación de datos para tener mayor información que ayudó a determinar las posibles soluciones al poner en práctica las reestructuraciones organizacionales:

- Observar las reacciones y comportamientos en el personal de las áreas afectadas, a raíz de los cambios asignados en las empresas nacionales, aprovechando la experiencia y convivencia laboral durante estos últimos años. Los aspectos tomados en cuenta son: aspectos cuantitativos, como cumplimiento de tareas asignadas, cantidad de tareas asignadas a cada colaborador y cantidad de personas asignadas en las áreas para la realización de las tareas. Por otro lado, están los aspectos cualitativos, que enmarcaron un aspecto subjetivo (bueno, o malo), que ayudaron a evidenciar la relación entre los compañeros de trabajo, y la relación entre jefaturas y subordinados.

La recopilación de la información fue plasmada en el presente documento, a través de algunos casos ocurridos en diferentes empresas.

- Seguidamente, se aplicaron encuestas a personas laboralmente activas y entrevistas a personas que ocupan puestos de dirección, con la finalidad de confirmar y complementar la información que se obtenga en la observación.

Los aspectos a tomar en cuenta para las encuestas abarcaron preguntas (no más de 5) relacionadas a la conformidad o inconformidad con los cambios efectuados por la alta dirección, ver Anexo 1.

Con relación a las entrevistas, abarcaron preguntas (no más de 6) relacionadas a los aspectos que la alta dirección toma en cuenta para realizar los cambios estructurales dentro de las empresas, ver Anexo 2.

La recopilación de la información indicada fue plasmada en un formato elaborado en Word y posteriormente se trasladó a Excel para obtener las tabulaciones necesarias que facilitaron los resultados.

#### **D. Metodología de Análisis de la Información**

Para realizar la metodología del análisis de la información, se tomó como base las encuestas, las entrevistas y los casos observados. Luego se elaboró un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para detectar los puntos de fortaleza y oportunidad que tienen las reestructuraciones organizacionales, los cuales deberían continuar presente en este tipo de procesos para ayudar al logro de los objetivos de las empresas. Del mismo modo, detectar las debilidades y amenazas, porque mediante su detección y el prestar atención a los mismos, podrán mitigarse los aspectos negativos ocasionados a los colaboradores de las empresas nacionales.

#### **E. Variables**

La única variable que intervino en el análisis de los efectos causados por las reestructuraciones organizacionales es el comportamiento de las personas. Es el comportamiento de las personas como tal, ante las diferentes circunstancias a las que se enfrentan en este proceso. Del mismo modo es el comportamiento observado al realizar las encuestas y las entrevistas.

## **VI. RESULTADOS**

## ESTUDIO ADMINISTRATIVO

A continuación se describe los casos observados llevados a cabo, para realizar el estudio administrativo de los efectos causados por las reestructuraciones organizacionales en las empresas nacionales.

### Casos Observados

Se documentaron 4 casos donde se exponen los acontecimientos, las reacciones y el comportamiento de las personas que se vieron afectadas por los cambios dentro de sus organizaciones.

#### 1. Reducción de personal en el área A de una empresa de Producción

Inicialmente el área A contaba con 20 personas, quienes producían individualmente 300 piezas por día, para el producto X, en una jornada normal de lunes a viernes. Y 150 piezas los días sábado. El trabajo se basaba en metas establecidas que se estaban cumpliendo en tiempo y con la calidad requerida.

El acontecimiento de impacto para el personal del área, fue el aviso de despido de 8 personas.

Se les comentó que el motivo de despido se debía a una reestructuración administrativa que la empresa estaba afrontando en ese momento. Sin embargo, las especulaciones que se manejaron entre los colaboradores de la empresa, fue la reducción de costos que la empresa tenía asignada en ese tiempo.

El cambio efectuado ocasionó preocupación en el personal del área A, porque en cualquier momento podían darles el aviso de despido. También se observó descontento, ya que el trabajo se incrementó por persona, a 500 piezas en jornada normal y a 300 piezas los días sábado. Esto representó para la empresa, incremento de tiempo para la elaboración de las piezas y problemas con el cumplimiento de las metas ya establecidas.

## **2. Traslado del Jefe de Área, por asenso de puesto en una empresa de servicio**

Se informó al Jefe del área sobre su asenso hacia otra área dentro de la empresa y se le indicó que se realizaría el cambio un mes y medio después de su notificación. El departamento de Recursos Humanos en colaboración con el Jefe del área, necesitaron 4 semanas para contratar al nuevo Jefe, se requirió 1 semana de inducción y 1 para la capacitación en su área de trabajo.

El cambio se realizó satisfactoriamente porque todo el personal del área fue notificado y los cambios realizados de acuerdo a lo planificado.

En este caso, el personal no tuvo modificaciones en las condiciones de trabajo y no hubo reacciones negativas que afectaran el proceso de cambio.

## **3. Traslado del Encargado de Recepción, por asenso de puesto en una empresa de producción**

Se informó a la persona de su traslado en una fecha próxima a su realización, no se notificó al personal de su área, ni a las personas que tenían relación laboralmente con él. No se asignó a ninguna persona durante el traslado, quedando tareas pendientes.

Se realizó la contratación de una persona, pero después del traslado del recepcionista, no se le dio la capacitación debida y se tuvo problemas con la entrega de los pedidos. Lo cual ocasionó descontento de los clientes externos.

El personal de nuevo ingreso necesitó buscar ayuda del recepcionista anterior y adaptarse al tiempo disponible del mismo, para ir conociendo el proceso y cumplir con los requerimientos de las áreas de la empresa.

## **4. División de la gerencia de procesos en una empresa de servicios administrativos**

Inicialmente la Gerencia contaba con 3 Coordinaciones encargadas del seguimiento y apoyo de proyectos, normativas y procesos de las diferentes áreas de la institución. Cada Coordinación estaba asignada a ciertas áreas específicas de acuerdo a la experiencia de los Coordinadores y todos trabajaban con base a la planificación definida anualmente.

El cambio realizado en esta Gerencia consistió en que la Dirección General le dio el aviso de la creación de una nueva Gerencia nombrada Proyectos, lo cual implicaba que en un tiempo corto, dos de sus Coordinaciones pasarían al área de Proyectos y únicamente una Coordinación se quedaría como Procesos.

La labor de la Gerencia de Procesos, consistió en seleccionar al personal que se quedó en su área y la redistribución del resto del personal en las dos Coordinaciones de Proyectos. Se necesitó plantear las actividades y definir las nuevas formas de trabajo, en todas las Coordinaciones.

Evidentemente las personas no presentaron resistencia al cambio, pero fue inevitable observar las reacciones diversas que se perciben en el ambiente: incomodidad ante lo desconocido, ya que las instrucciones no fueron claras desde el inicio; se tuvo atraso en la entrega de los proyectos debido a que los mismos fueron reasignados y necesitaron que el personal asignado debía aprender sobre los diferentes temas.

El aspecto crítico de este cambio, fue el descontento del Cliente por los atrasos en la entrega de los proyectos y la falta de expertis del personal asignado a los mismos.

Para este caso, también se tuvo migración del personal hacia otras empresas.

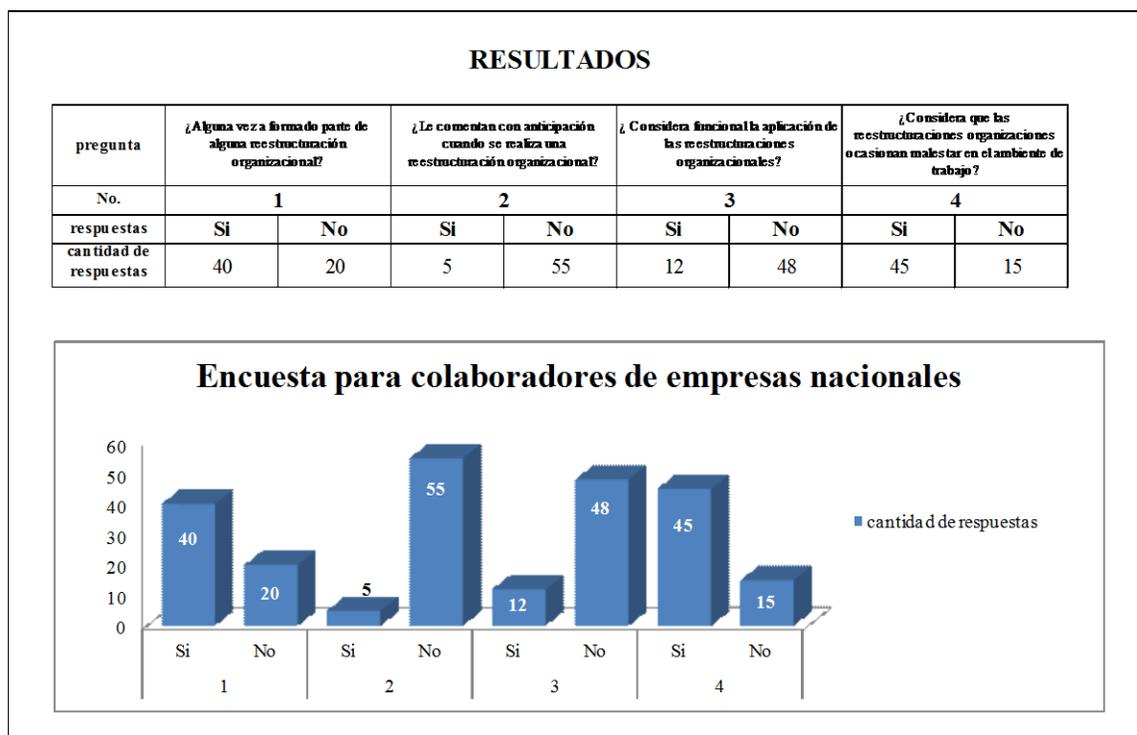
## EFFECTOS CAUSADOS

A continuación se describe las actividades que se llevaron a cabo, para determinar cuáles son los efectos que causan las reestructuraciones organizacionales en las empresas nacionales.

### Encuestas para colaboradores de empresas nacionales

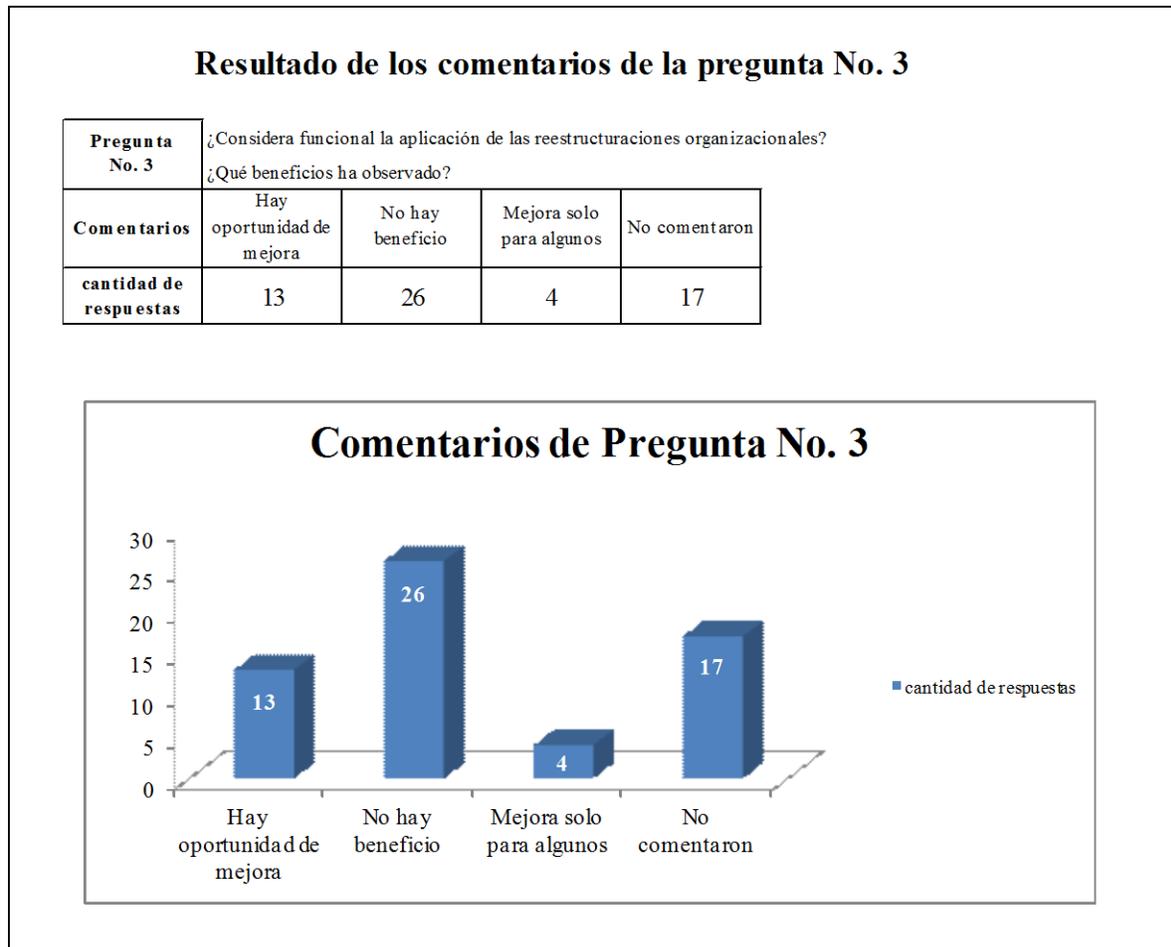
Los datos obtenidos en las encuestas se muestran en los siguientes gráficos:

**Gráfico No. 1 Resultados de Encuesta para colaboradores de empresas nacionales**



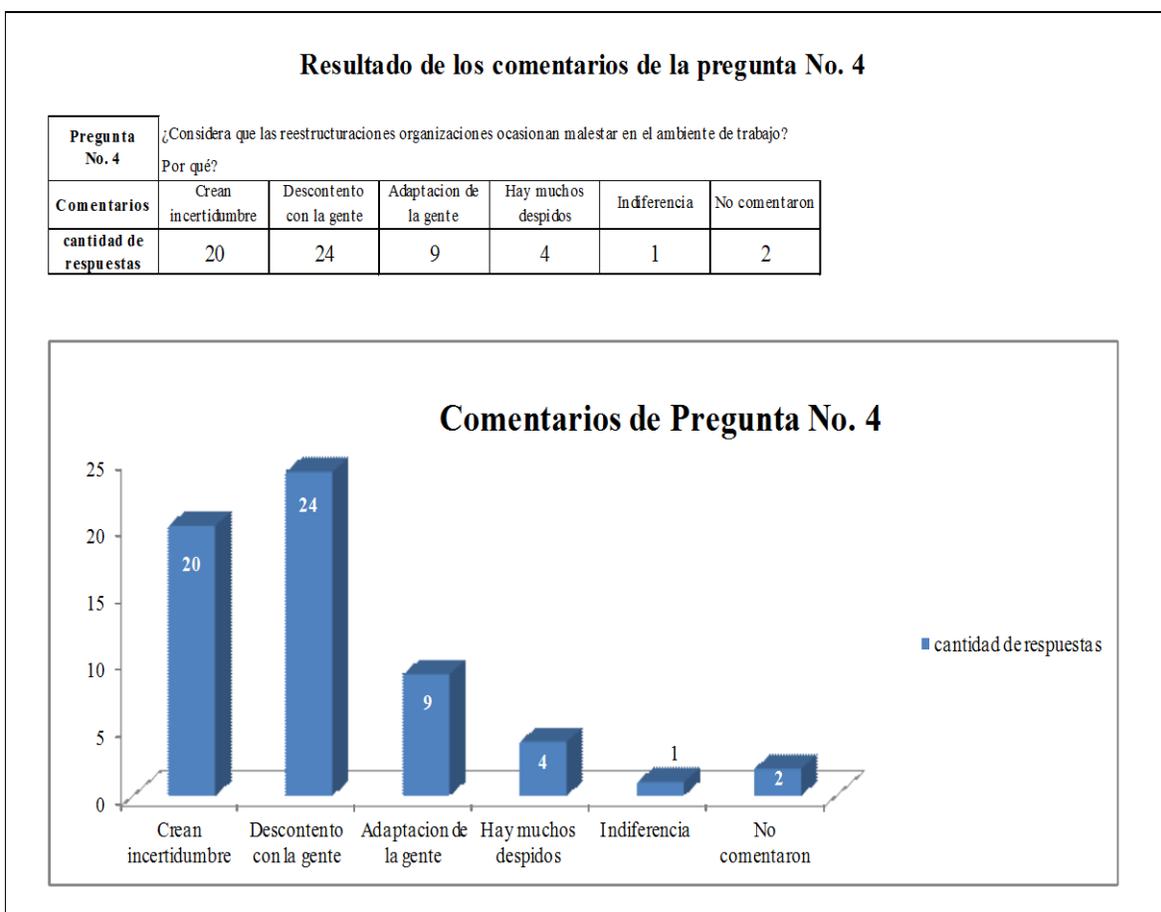
Fuente: elaboración propia

**Gráfico No. 2 Resultados de los comentarios de la pregunta No. 3 en la Encuesta para colaboradores de empresas nacionales**



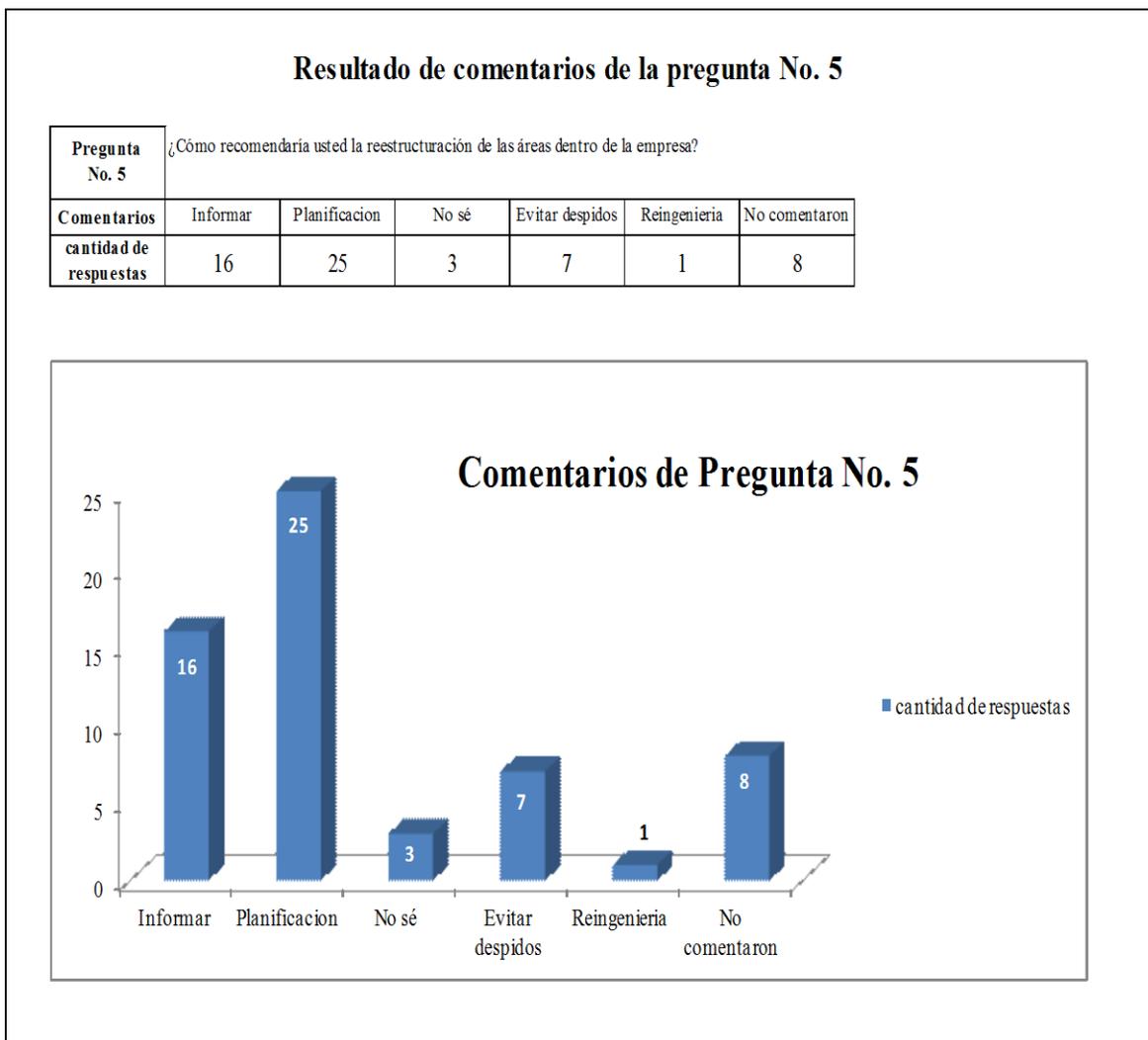
**Fuente: elaboración propia**

**Gráfico No. 3 Resultados de los comentarios de la pregunta No. 4 en la Encuesta para colaboradores de empresas nacionales**



**Fuente: elaboración propia**

**Gráfico No. 4 Resultados de los comentarios de la pregunta No. 5 en la Encuesta para colaboradores de empresas nacionales**



**Fuente: elaboración propia**

La tabulación de los resultados de las encuestas, se muestra en el **Anexo 3. Tabulación de resultados de la encuesta realizada a colaboradores de empresas guatemaltecas.**

## **Entrevista a directivos de empresas guatemaltecas, sobre las reestructuraciones organizacionales**

Las preguntas y respuestas se describen a continuación:

### **Pregunta No. 1**

¿Qué factores se toman en cuenta para realizar las reestructuraciones organizacionales?

#### **Respuestas:**

Volumen de trabajo, toda la información que ingresa, los procesos que se llevan, la duplicidad de procesos.

El plan estratégico anual que es a mediano 5 años o largo plazo 10 años, planes anuales que complemente el mediano plazo, que se va a hacer, crecimiento con el mismo personal.

Factor humano, la función de cada uno.

Una evaluación que indique que la empresa no está cumpliendo con las metas, que no existan condiciones de predicción que la empresa tenga problemas de condiciones económicas, no existan mecanismos no satisfactorios para el cliente.

Estandarizar procesos, optimizar costos y recursos.

Capacidades del personal, tareas realizadas, resultados obtenidos.

Falta de cumplimiento de metas establecidas, quejas de clientes, planificación anual- semestral-trimestral-mensual establecida.

Cambiar formas de trabajo y el personal que está en áreas objetivo.

Situación de la institución (si está en decadencia, si tiene problemas, si hay posibilidades de mejora, si se quiere expandir).

Necesidades de las áreas en cuanto a aumento o disminución de personal, (capacidad instalada), cambio de la visión de la empresa, creación o modificación de áreas.

### **Pregunta No. 2**

¿Como se planifican las reestructuraciones organizacionales?

**Respuestas:**

Uso de cronograma, se plantean los problemas más afectivos, ver las aéreas mas afectadas para poder empezar ahí.

Aspectos contables administrativos, departamentos que no son rentables, entonces se deben hacer una reestructuración, evaluarlos en función de sus capacidades, cambio de cabezas.

Se debe ver cual es la finalidad, porque se quiere realizar: espacio físico, la eficacia de los trabajadores en el trabajo, tomar todos los factores que intervienen en la función de la empresa.

Debe definir la dimensión de la reestructura que se quiere hacer, algún área o ciertos puestos. Con un equipo experto en el área, fijando fechas y controlando la parte financiera.

Con base a los objetivos de la empresa y a los factores establecidos.

Con base a las mejoras que se quieren alcanzar.

Enfocándose en las aéreas y puestos que se quieren modificar.

Se evalúa tanto el área como al personal durante un tiempo determinado.

Tener bien determinada la estrategia que se quiere implementar, definir bases de acción.

Con base a los objetivos organizacionales, a la capacidad instalada, a las funciones, procesos y a la planificación de cómo se realizaran los cambios.

**Pregunta No. 3**

¿Cual es el tiempo más apropiado para la aplicación de las reestructuraciones organizacionales?

**Respuestas:**

Se tiene un programa, 5S', se mantiene la evaluación de los procesos cada mes, se toma en cuenta por lo de la ISO.

Hoy. Ya se hizo el plan organizacional, ya se evaluó el proceso, ya se ha desarrollado el proceso para tener las variables que hagan que el plan funcione.

Después de haber hecho una evaluación y los resultados que se obtuvieron en la eficacia de una empresa.

La planificación establece objetivos de mediano, corto y largo plazo, ella contiene cual es el mejor momento y por donde se efectuara.

Puede llevarse a cabo en cualquier momento, cuando sea necesario.

Cuando se necesite, en el momento que se determine la necesidad del cambio.

Con base a lo que se ha planificado.

Cuando no tienen los resultados esperados, cuando se ven más pérdidas que ganancias.

Nunca. Se debe tener como base la misión y visión de la empresa, para poder operar.

Después de la planeación estratégica, o en paralelo con el planteamiento de los objetivos.

#### **Pregunta No. 4**

¿Quiénes deben estar involucrados en las decisiones de reestructuraciones organizacionales?

#### **Respuestas:**

De mandos más altos hacia los mandos medios.

Los directores de la empresa, ellos definen quienes deben participara en el proyecto de la organización. Los gerentes de primera línea, una empresa externa apoyada por la Junta Directiva.

Todos: jefes y empleados, que estén involucrados en la funcionalidad de la empresa.

Directivos, equipo previo de gente con experiencia, jefes de personal y todo el personal.

Directivos y Gerentes.

Los Directivos, las Gerencias y los Jefes de área.

Deberían ser todos los involucrados, desde los altos mandos hasta los puestos de jefaturas.

Todos los puestos de dirección hasta las jefaturas.

La Alta Gerencia, para luego hacer partícipes a los mandos medios.

Junta directiva, Dirección general, Directores de área específicas donde se hace el cambio.

#### **Pregunta No. 5**

¿Existe un tipo de medición del impacto en los cambios realizados. Cómo se miden?

**Respuestas:**

Se mide con encuestas de satisfacción al cliente interno y externo.

Se miden en función del plan estratégico, los índices de medición.

Por resultados, si son positivos o negativos.

Cuando se tiene objetivos estratégicos, y metas establecidas, se hacen indicadores que midan las condiciones requeridas (indicadores de cambio), tiempos, disminución de conflictos, satisfacción del cliente y el personal, capacidad para hacerlo.

Obteniendo los resultados con base a mediciones de diferentes índices, reportes de cumplimiento, encuestas, entre otros.

Estadísticos de medición en cuanto cumplimiento y satisfacción de resultados.

Medición de tiempos, cumplimiento de las tareas a entregar.

Aplicación de programas, para medir el desempeño.

Clima Organizacional.

Debería existir y depende de los índices de medición e indicadores de cada área (tiempo, calidad, productividad, costo, herramientas, procesos).

**Pregunta No. 6**

¿Qué aspectos considera que hace falta aplicar en las reestructuraciones organizacionales?

**Respuestas:**

Tomar en cuenta las competencias de las personas (mal proceso de reclutamiento): capacitación, reubicación, despido.

Aspectos que deben tomar en cuenta que cumplan los objetivos de la empresa, cada quien tiene que medir el plan. Depende de cada empresa.

Capacidad de los trabajadores, la producción, la relación existente en los trabajadores, la identificación de los trabajadores con la empresa, la capacidad técnica e intelectual.

Cada reestructuración si es buena, no hacen falta aspectos. Las evaluaciones si son necesarias para ir observando los criterios de avance.

Realizar una buena planificación, previo a realizar una reestructuración.

Planificar con el debido tiempo para poder abarcar todos los aspectos que involucrarán las reestructuraciones organizacionales.

Cumplimiento de lo planificado, muchas veces lo aplicado, no se apega los que se planificó con anticipación.

Comunicación hacia los colaboradores de la empresa para evitar incertidumbres y mala voluntad al desarrollar las tareas de trabajo.

Comunicación a todo nivel dentro de la empresa para sensibilizar al personal, sobre todo el personal que se verá afectado por la reestructuración organizacional.

Enfocarse a empresas de procesos (BPM), para evaluar la funcionalidad de los procesos dentro de las áreas.

## **ANÁLISIS FODA**

Para la elaboración en el presente documento de graduación, sobre el análisis FODA de las reestructuraciones organizacionales, se tomó en cuenta la información recopilada en los casos observados, en las encuestas realizadas a personas laboralmente activas, así como en las entrevistas a directivos de empresas guatemaltecas.

Toda la información obtenida ayudó a definir de mejor forma los cuatro aspectos que conforman este análisis.

### **1. FORTALEZAS**

Representan lo bueno que se tiene actualmente al aplicar las reestructuraciones y ayudan al mejoramiento de las empresas.

Los puntos fuertes encontrados fueron:

- Los cambios son planificados y hay puntos de enfoque que se quieren mejorar.
- Hay interés por parte de los directivos para lograr cambios positivos en las empresas o áreas donde se aplican las reestructuraciones organizacionales.
- Todos los cambios que se han definido, se realizan.

### **2. OPORTUNIDADES**

Representan los puntos de mejora, las posibilidades a raíz de lo que se tiene actualmente.

Los puntos de oportunidad encontrados fueron:

- Crecimiento o cambios positivos en áreas objetivas con base a planificaciones programadas.
- Mejorar la cultura de las empresas.
- Tener un mejor enfoque de las capacidades del personal, antes de realizar la reestructuración.
- Generar planes de capacitación y especialización, en las áreas donde sea necesario.

### **3. DEBILIDADES**

Representan los puntos de mejora en los que tienen que enfocarse las empresas para poder alcanzar sus objetivos.

Los puntos encontrados fueron los siguientes:

- Mala comunicación.
- Personal trabajando bajo incertidumbre y tensión.
- Se requieren capacitaciones en la mayoría de los casos.
- Muchas veces no se tienen establecidos indicadores de medición.

### **4. AMENAZAS**

Representan los puntos a los cuales las empresas tienen que prestar atención porque al dejarlos pasar por alto, pueden ocasionar complicaciones a las empresas, las cuales incurrirían en costos y desventajas contra la competencia.

Los puntos detectados fueron:

- Migración de personal calificado.
- Incumplimientos con el cliente externo.
- Tiempos prologados para entrega de proyectos y/o productos.
- Costos elevados en todo el proceso.

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### **Sobre el Estudio Administrativo**

Los casos planteados, representan algunas de las situaciones que se viven en las empresas guatemaltecas a las cuales deben irse acoplando las personas, los procesos, e incluso los mismos clientes externos de la empresa.

Las personas laboralmente activas tienen una opinión personalizada sobre lo que son las reestructuraciones organizacionales, debido a que a lo largo de su experiencia, las empresas muestran culturas y formas de trabajo distintas, aun cuando se trate del mismo ramo laboral.

Los procesos deben ser modificados y acoplados de acuerdo a la cantidad de personas que conformarán las áreas en proceso de cambio.

Curiosamente los clientes siempre son los más afectados en los cambios organizacionales, ellos deben comprender hasta cierto punto que lo que pasa dentro de las empresas se hace en pro del mejoramiento de los productos y/o servicios prestados por las empresas.

De acuerdo a la teoría, las empresas están en la búsqueda de aplicar técnicas y métodos que los lleve al crecimiento y mantenimiento del negocio a través del tiempo, ellas buscan realizar planificaciones que las organicen hacia la misión y visión planteadas a mediano plazo; sin embargo, es necesario no perder de vista que la planificación y los métodos a implementar, tienen que tomar en cuenta la cultura y condiciones de las personas y que se refuerce el seguimiento a estos cambios, para controlar que lo que se ha implementando, se apegue a lo planificado.

Con base a los casos expuestos, puede señalarse que algunos cambios realizados no son precisamente a raíz de las reestructuraciones organizacionales, más bien son decisiones tomadas de necesidades de las empresas, o de las personas que toman las decisiones. No se está teniendo comunicación clara, donde se informe lo que ocurre o va a pasar y sobre todo los beneficios que se esperan con esos cambios.

## **Sobre los Efectos Causados**

Para determinar los efectos causados por las reestructuraciones organizacionales, se tomó un aspecto muy importante, como lo es la opinión, por un lado las personas que laboran en las empresas guatemaltecas que están expuestas a los cambios organizacionales y por el otro las personas que toman las decisiones para las reestructuraciones organizacionales. Estos últimos a su vez, también pueden en determinado momento, formar parte de las reestructuraciones organizacionales que se definan para las empresas.

Teóricamente las reestructuraciones se enfocan hacia el mejoramiento de las estructuras de las áreas dentro de la empresa, tener a las personas idóneas en los puestos de trabajo y que los mismos estén mejor preparados para afrontar los cambios que la actualidad demanda.

Si bien la teoría nos marca los lineamientos que deben seguirse para realizar cambios organizacionales de forma exitosa; la práctica nos denota que los objetivos planteados no se están alcanzando, debido a que la forma en que se llevan a cabo, generan varios efectos, sobretodo porque son más las desventajas obtenidas, que los beneficios ofrecidos.

Para conocer la opinión de las personas que laboran en las empresas guatemaltecas que están expuestas a los cambios organizacionales, se planteó encuestar a personas laboralmente activas; la muestra calculada indicó que debían tomarse 44 empresas de la ciudad capital y se tenía previsto encuestar por lo menos 3 personas por empresa; sin embargo, únicamente se logró encuestar a 60 personas, porque no a todos les gusta hablar sobre este tema, ya que en cierta forma, sienten temor de comentar sobre este tema y por ende se de algún tipo de represalias contra ellos.

A pesar de los inconvenientes, la información obtenida fue muy significativa porque permitió conocer el sentir de las personas en el ámbito laboral, de este modo, ellos representaron la voz de los colaboradores de las diferentes empresas guatemaltecas.

Los resultados indicaron que la mayoría de personas han pasado por reestructuraciones organizacionales, no se les informa previo al acontecimiento y por consiguiente no consideran funcional las reestructuraciones. (Ver gráfico No. 1).

En relación a los beneficios percibidos a raíz de las reestructuraciones organizacionales se encontró que la mayoría indicaron que no hay beneficios, algunos de los casos evaluados opinaron que hay oportunidad de mejora, otros consideran que hay mejoras solo para algunos y finalmente una buena cantidad de los encuestados se abstuvieron de responder (Ver gráfico No. 2).

Las respuestas obtenidas para indicar por qué se considera que las reestructuraciones organizacionales ocasionan malestar en el ambiente de trabajo, se obtuvo que la mayoría indicaron que crean descontento con la gente, algunas personas indicaron que se crea incertidumbre, otros que implica adaptación; unos pocos indicaron que hay muchos despidos y uno indicó sentirse indiferente ante el suceso (Ver gráfico No. 3).

En las respuestas relacionadas a como se recomiendan las reestructuraciones, una buena parte del grupo encuestado resaltó la importancia de la planificación, le siguen los que respondieron que es necesario informar, unos cuantos prefieren que se eviten los despidos, una persona indicó lo beneficioso de aplicar la reingeniería y finalmente se tuvieron tres casos que contestaron no saber (Ver gráfico No. 4).

Para conocer la opinión de las personas que toman las decisiones sobre las reestructuraciones organizacionales, se entrevistaron 10 directivos de empresas guatemaltecas, quienes compartieron su enfoque en cuanto a las reestructuraciones organizacionales.

Básicamente los factores predominantes en la realización de las reestructuraciones organizacionales son la Planificación Estratégica, que puede ser anual, a mediano plazo (5 años), o largo plazo (10 años); y la Evaluación de la situación de la empresa o de algún área específica, que se puede realizar en cualquier momento.

Ambos factores tienen la finalidad de realizar cambios de mejora, estandarizar los procesos, optimizar costos y recursos. En cuanto a puntos específicos de cada factor, la evaluación se centra en determinar resultados obtenidos, evaluar la falta de cumplimiento de las metas, quejas de clientes internos y externos, verificar la duplicidad de actividades y procesos, determinar el volumen de trabajo asignado a cada colaborador, analizar sus funciones y sus capacidades. La planificación se centra en corregir los hallazgos encontrados.

Las respuestas relacionadas sobre como se planifican las reestructuraciones, se inclinaron hacia la importancia de determinar por qué se quiere realizar la reestructuración, en conocer cuáles son los objetivos de la organización, las modificaciones que se quieren para mejora de las áreas (como espacio físico), en tomar todos los factores que intervienen en la empresa. Se basa en el uso de cronogramas de actividades para las áreas más afectadas y los problemas más afectivos. De la misma forma, evaluar los aspectos contables administrativos en departamentos no rentables en los que se necesite hacer reestructuraciones, realizar evaluaciones en función de las capacidades del personal, determinar si es necesario realizar cambios de jefaturas.

Para la pregunta de cual es el tiempo más apropiado para la aplicación de las reestructuraciones organizacionales, la mitad de las personas encuestadas, indicaron que el tiempo apropiado para la realización de las reestructuraciones es después de realizada la planificación estratégica, ya sea de toda la empresa o de un área específica. Para estos casos ya se definió lo que se quiere hacer, cuales son los objetivos, la misión y visión que se quieren alcanzar.

Tres personas de los entrevistaron indicaron que se debe realizar después de haber evaluado a las áreas y detectar la necesidad del cambio. Estos comentarios coinciden en cierta forma con las personas que comentaron que el cambio puede realizarse en cualquier momento, cuando sea necesario. Una de las personas hizo referencia a la evaluación continua, a través del uso de herramientas como las 5'S y las normas ISO, que les permite evaluar constantemente que los resultados sean apegados a lo que ya se tiene definido en su planeación estratégica

Para la pregunta de quienes deben estar involucrados en las decisiones de reestructuraciones organizacionales, todas las respuestas se centraron en que los directivos o alta gerencia, son quienes inicialmente deben tomar la decisión. Luego se debe involucrar a los puestos de jefatura y mandos medios, de acuerdo al área o áreas en las que se quiere llevar a cabo los cambios.

En dos de los casos indicaron que también se debe involucrar al personal del área o áreas, sin embargo hicieron referencia a que este punto es complicado, porque intervienen las emociones, la incertidumbre y el manejo de conflictos a las que nos enfrentamos los seres humanos, por el miedo al cambio. Se necesita mucho manejar con cuidado el tema de la comunicación con el personal

Para el tipo de medición del impacto de los cambios realizados, las respuestas se centraron en la definición de índices de medición, que permitan determinar el cumplimiento de las actividades y procesos realizados por el personal de las áreas objetivo. También se da el realizar encuestas de

satisfacción, generación de gráficos que miden el cumplimiento de los resultados, medición del clima organizacional, adquisición de software para medir el desempeño.

Al consultarles sobre los aspectos que consideran que hace falta aplicar en las reestructuraciones, se tiene que las respuestas indicaron que hace falta tomar en cuenta las capacidades (técnicas e intelectuales) de las personas, su relación con los demás compañeros de trabajo, la identificación con la empresa; realizar planificaciones con el debido tiempo para no tener imprevistos y del mismo modo velar por el cumplimiento de lo planificado.

También, manifestaron que es conveniente el apoyo de un asesoramiento externo para la realización de los cambios dentro de la empresa.

Sin embargo, el factor predominante de las respuestas fue la necesidad que se tiene en cuanto a la comunicación, ya que por el mal manejo de las mismas, se incurren en problemas a la hora de realizar los cambios

### **Sobre el FODA**

El análisis FODA es una herramienta muy útil para definir en forma concisa cuales son los aspectos y condiciones de los procesos dentro de las empresas. Para el efecto de las reestructuraciones organizacionales, fue de mucha ayuda ya que permitió determinar que las reestructuraciones tienen aspectos positivos que deben reforzarse para alcanzar las metas planteadas en la planeación estratégica.

Dentro de lo que se puede resaltar del análisis realizado en el presente documento de graduación es que existe interés y esfuerzo por parte de las empresas para planificar las acciones con las cuales alcanzarán su misión y visión. Esto a su vez les será de gran ayuda para mejorar su cultura organizacional, tener mejor enfoque sobre su forma de trabajo, generar planes de capacitación que ayuden a tener personal más calificado, por ende lograr el crecimiento de las empresas.

Sin embargo, para poder llegar al punto que quieren alcanzar las empresas, es necesario que se preste atención a factores que en el análisis FODA representa la parte negativa, o más bien el área de mejora encontrada en el análisis.

Se detectó que la incertidumbre y tensión en los colaboradores de las empresas, se debe en una buena parte a la falta de comunicación al momento de realizados los cambios, en la mayoría de los casos hace falta establecer indicadores de medición que les permita sentar bases para la toma de decisiones y la generación de los planes de capacitación.

Hace falta prestar la debida atención, para evitar la migración de personal valioso para la empresa, ocasionar resultados que no justifican los gastos económicos realizados. Aunado a esto también se tiene todo el tiempo invertido que muchas veces ocasionan pérdida para las empresas y lo más crítico, la imagen que los clientes llegan a tener, factor importante para definir su preferencias.

## VIII. CONCLUSIONES

- Se realizó el estudio administrativo que permitió determinar el impacto de las reestructuraciones organizacionales en el personal de las empresas nacionales en Guatemala.
- Los efectos determinados a través de la aplicación de las técnicas de observación, encuestas y entrevistas son: incertidumbre por los despidos ocasionados, malestar por la sobrecarga de trabajo asignado, preocupación por la dificultad para cumplir las metas y la mala comunicación entre otros.
- El análisis FODA permitió comparar el punto de vista de las dos partes fundamentales dentro de las empresas; por un lado los directivos que toman las decisiones y por el otro, los colaboradores, quienes deben acoplarse a las decisiones tomadas para las empresas.
- Las reestructuraciones de las empresas han sido y son una constante en la vida de las organizaciones productivas. El cambio es permanente y por tanto, también lo es la necesidad de adaptación al mismo, es un principio general que debe estar asumido e incorporado en la cultura de gestión de las empresas.

## **IX. RECOMENDACIONES**

- La comunicación es el factor clave en el proceso de las reestructuraciones organizacionales, sin embargo, no se aplica en la mayoría de los casos. De este modo es menester que los directivos de las empresas nacionales, se esfuercen en mejorar la comunicación entre los ellos y su personal, para manejar las reestructuraciones de forma óptima y alcanzar las metas establecidas, para la empresa o área objetivo.
- Las reestructuraciones organizacionales se originan de la planificación estratégica en las empresas y de la necesidad de mejora en un proceso o área específica, por consiguiente deben velar porque la forma en que se manejen, no se vean como una amenaza para sus colaboradores.  
Es necesario que también se planifique la forma como se llevará a cabo la reestructuración, la cual será el complemento de la comunicación entre todos los actores.
- Procurar la reubicación del personal que no será parte de las áreas donde se aplique la reestructuración; esto ayudará a demostrar la buena voluntad de parte de los directivos en no dañar a las personas y en hacer ver de mejor forma, los cambios que se estén implementando.
- Se sugiere implementar acciones que permitan minimizar los efectos adversos, derivados de las reestructuraciones organizacionales; como por ejemplo dar a conocer las intenciones de mejorar las funciones de la empresa, no dañar la estabilidad laboral de los empleados, ofrecerles capacitaciones y otros.

## X. BIBLIOGRAFÍA

1. Chang, M., Martín, J., Núñez, A., Relaciones entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral, Universidad Pontificia de Madrid, 2010.
2. Dessler, G., Administración de personal, Prentice Hall, 6ta. Edición, México 1994.
3. Mondy, W.R., Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, México 1997.
4. Arias, G. F., Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Trillas, 1979.
5. Mora, C., Administración de Recursos Humanos, México 1996.
6. Fernández R., M., Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección, Ed. Díaz de Santos, 1995.
7. Butteriss, M., Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, Ed. EDIPE, 2000.
8. González G. R., Creando valor con la gente, Ed. Buena Semilla, Colombia 2011.
9. Lennick D. y Kiel F., Inteligencia moral: como aumentar el nivel de desempeño en los negocios y el éxito en el liderazgo, Buenos Aires 2006.
10. Fisher R., Ury W. y Patton B., Si de acuerdo: como negociar sin ceder Colombia, 2011.
11. Barrera S. Y., Comunazgo, Guatemala 2012.
12. Blanchard K. y Ridge G., Ayúdele a la Gente a Ganar en el trabajo, Colombia 2011.
13. Freire A., Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad, Bogotá 2005.
14. Salas N., PNL y la resolución de conflictos, México 2008.
15. Monarth H., 360 grados de influencia: logre que todos lo sigan en su camino a la cima.
16. Chiavenato I., Administración De Recursos Humanos. 5ta. Ed. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2000.
17. Flippo E. B., Principios De Administración De Personal. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A., 1988.

18. Jennings J., Menos es Más. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A., 2003.
19. Aguilar Morales, J.E. “Elaboración De Programas De Capacitación” Network de Psicología Organizacional. (México, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C) 2010.
20. Anzola, S. Administración de pequeñas empresas. México: Mc Graw Hill (2002).
21. Clínica de Psicología Mars, S.A. (2012). Psicología Online, Formación, Autoayuda y Consejos. Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/> .
22. Manuel Gross Osses. (2012). Pensamiento Imaginativo. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/> .
23. Monografias.com S.A. (2010, 2011, 2012). monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/> .
24. MundoDescargas.com. (2011). Obtenido de <http://www.mundodescargas.com> .
25. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. (2012). Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de <http://www.oit.org.pe/>
26. Origen De Las Empresas. BuenasTareas.com. (2012, 11). Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Origen-De-Las-Empresas/6184697.html>

## **XI. ANEXOS**

**ANEXO No. 1 Formato de Encuesta a Colaboradores de empresas guatemaltecas**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia  
Escuela de Post Grado  
MAIES

**Encuesta para Reestructuraciones Organizacionales**

Las Reestructuraciones Organizacionales dentro de las empresas guatemaltecas se emplean para alcanzar las metas que las mismas se han propuesto en pro del mejoramiento de las áreas que las conforman. De este modo, se le agradece su colaboración al responder las siguientes preguntas, con las cuales se tiene la finalidad de conocer su opinión y al mismo tiempo ayudar a detectar puntos de mejora en la implementación de las reestructuraciones organizacionales.

1. Alguna vez ha formado parte de alguna reestructuración organizacional?  
Si  No
  
2. Le comentan con anticipación cuando se realiza una reestructuración organizacional?  
Si  No
  
3. Considera funcional la aplicación de las reestructuraciones organizacionales?  
Si  No 
  - a. Qué beneficios ha observado?  
\_\_\_\_\_
  
4. Considera que las reestructuraciones organizaciones ocasionan malestar en el ambiente de trabajo?  
Si  No 
  - a. Por qué?  
\_\_\_\_\_
  
5. Cómo recomienda usted sea realizada la reestructuración de las áreas dentro de las empresas nacionales?  
\_\_\_\_\_

**Fuente: elaboración propia**

## **ANEXO No. 2    Contenido de la Entrevista a Puestos Directivos de empresas guatemaltecas**

### **Reestructuraciones Organizacionales**

- Explicación sobre el motivo de la entrevista hacia la alta dirección.
- Explicación del objetivo de la entrevista.
- Preguntas:
  1. Qué factores se toman en cuenta para realizar las reestructuraciones organizacionales.
  2. Como se planifica una reestructuración organizacional.
  3. Cuál es el tiempo más apropiado para la aplicación de las reestructuraciones organizacionales.
  4. Quienes deben estar involucrados en las decisiones de reestructuración organizacional.
  5. Existe un tipo de medición del impacto en los cambios realizados. Cómo se mide?
  6. Qué aspectos considera que hace falta aplicar en las reestructuraciones organizacionales.

**Fuente: elaboración propia**

### ANEXO No. 3 Tabulación de resultados de la encuesta realizada a colaboradores de empresas nacionales

#### Primera parte

Resultados												
Pregunta respuesta	1		2		3		4		5		Por qué	5
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1	x		x		x		mejoras en los puestos de trabajo	x			crean incertidumbre	
2	x			x	x		mejor oportunidad dentro de la empresa	x			no se sabe que va a pasar	informar al personal
3		x				x	ninguno	x			descontento con la gente	con planificación
4		x		x		x	ninguno		x		se trata de trabajo	planificando
5	x			x		x	ninguno	x			no se sabe que va a pasar	no se
6		x	x			x	solo algunas personas son beneficiadas	x			no hay certeza de nada	comunicación
7	x			x	x		hay oportunidad de mejora	x			porque no se informan	informar al personal
8	x			x		x	mejora solo para algunos		x		depende de cómo lo tome la gente	hacerlo por etapas
9	x			x		x	para la mayoría ninguno	x			dificultan el trabajo	que se haga de forma organizada
10	x			x		x	no hay beneficio	x			hay muchos despidos	que se ubique al personal en otras areas para no despedirlos
11		x		x	x		ordenamiento de las areas y puestos	x			resistencia al cambio	planificado y con comunicación
12		x		x		x	ninguno	x			demaciada incertidumbre	informando
13	x			x		x	ventajas para unos cuantos solo para los que estan mejor colocados	x			descontento en el personal	distribucion de tareas de forma equitativa
14	x			x		x	ordenamiento en algunos puestos y areas		x		no se hace de forma organizada	se necesita contemplar los pro y los contra
15	x		x			x	ordenamiento dentro de la empresa		x		todos se van adaptando poco a poco	de forma rapida pero ordenada
16		x		x	x		se crean oportunidades de crecimiento	x			porque hay resistencia al cambio	
17	x			x	x		ninguno		x		en las empresas siempre se hace lo que los altos mandos dicen	de acuerdo a lo planificado por los altos mandos
18		x		x		x	ninguno	x			desorden en las actividades asignadas	todo cambio debe ser estructuado
19		x		x		x	ninguno	x			por la mala comunicación	hacer los cambios comunicando al personal
20	x			x		x	ninguno	x			hay mucho desorden y se sobrecargan las actividades a unos cuantos	distribucion equitativa del trabajo
21	x			x		x	no se tienen	x			las personas siempre colaboran	
22	x			x		x	no lo hay para el trabajador en general		x			
23	x			x		x			x		crea enemistades	
24	x			x		x			x			que antes de realizar una reestructuración tambien se tomara en cuenta al personal
25	x			x		x	cambio de autoridades, nuevas reglas	x			oportunidad de crecimiento dentro de la empresa	planificar bien los cambios
26	x			x		x						plantear un plan con beneficio en los procesos y en el personal, y sobre todo que se cumpla
27	x			x		x	no se tuvo	x			no se cumple lo ofrecido	
28		x		x		x	no se han visto las mejoras		x		se observa el malestar en las personas	
29	x			x	x		orden en las actividades		x		todos se van adaptando poco a poco	
30	x			x		x			x		se tien sobre carga de trabajo para algunos y otros quedan holgados	trabajo equitativo al realizar la reestructuracion

## Segunda parte

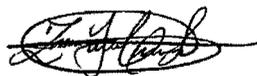
31		x		x	x		solo para la empresa	x		pueden haber mejoras laborales	no se
32		x		x		x	ninguno para el trabajador no	x		porque causan incertidumbre	no se
33	x			x		x		x		muchos conflictos tanto en lo laboral como en lo personal	que informen
34	x			x		x	ninguno	x		se tienen muchos despidos	que los cambios no afecten al personal
35		x		x		x		x		no he sido afectado	que lo hagan del conocimiento del empleado
36	x			x		x	ninguno		x	se dan muchos despidos	que no se den despidos
37		x		x	x		se pueden dar cambios positivos	x		si todos salen beneficiados	que se beneficien a todos
38		x		x		x		x		crean inestabilidad en esa transicion	no despedir a la gente
39		x		x		x		x		no se	
40	x			x		x		x		demasiados despidos	informacion anticipada
41	x			x		x	mejora salarial y puestos de trabajo		x	siempre hay quienes no estan de acuerdo	planificar para no afectar a tantos
42	x			x		x	no se han obtenido	x		muchas veces no se sabe como comportarse	comunicar los cambios
43	x			x		x	ordenar mas la empresa	x		crean inestabilidad en esa transicion	que se notifique para saber el porque del cambio y en que va a mejorar
44	x			x		x	ninguno	x		crea inseguridad	planificandolo e indormandolo
45	x			x		x	ninguno	x		crea inestabilidad	haciendo una reingenieria, donde los involucrados esten informados, tomando en cuenta sus opiniones
46	x			x		x	facilitar un poco la atencion a las personas		x	depende de la funcionalidad de cada una de ellas	saber de que areas se tratan y a que se dedica la empresa
47		x		x		x	no los hay	x		afectan a la gente necesitada	que lo que se hace no cree despidos
48		x		x		x	ninguno	x		la gente no esta conforme con la sobrecarga de trabajo apra algunos	se necesita comunicacion
49		x		x		x	ninguno	x		no son ecuanimes	que en su planificacion incluyan al personal
50	x			x		x	muy pocos	x		solo unos son beneficiados	que se haga por etapas y sin afectar al personal
51	x			x		x	no lo hay para el trabajador en general	x		desastabilizacion emocional y economica	que la restructuracion sea en pro de los procesos sin afectar al personal
52	x			x		x			x	hay personas que son indiferentes	que si es necesario quitar a personal, este sea reubicado
53	x			x		x		x		tiene que ver con lo emocional	que la planificacion parta del beneficio tanto de la empresa como de su personal
54	x			x		x		x		tiene que ver con la sobre carg de trabajo	que no involucren despidos
55	x			x		x		x		se siente mucha tencion en el ambiente	que se planifique también en pro del empleado
56		x		x		x		x		por la incertidumbre	comunicación
57		x		x		x		x		se siente inestabilidad	comunicación
58	x			x		x		x		no se sabe a ciencia cierta que va a pasar	comunicación
59	x			x		x		x		no se comunica nada	comunicación
60	x			x		x		x		por el miedo que se tiene con lo desconocido	comunicación
Totales	40	20	5	55	12	48		45	15		

Fuente: elaboración propia

## XII. GLOSARIO

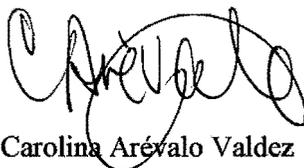
- Administración del Recurso Humano** Es la que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.
- Clima Laboral** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.
- Clima Organizacional** Nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.
- Empresa** Son sistemas sociales que producen bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener beneficios para sus trabajadores e inversionistas.
- Encuesta** Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como se hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.
- Entrevista** Es la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado.
- Estudio Administrativo** Es el que proporciona las herramientas necesarias para administrar adecuadamente una empresa, cuando esta última se encuentra ya en funcionamiento y si aún no se inician las actividades de la misma, marca el rumbo a seguir en la administración de la nueva empresa.
- Estrategia** Conjunto de orientaciones que la Dirección Superior de una organización establece para que todos sus miembros actúen en función del logro de los propósitos generales y objetivos específicos convenidos, tomando en consideración debilidades y fortalezas (condiciones / factores internos ó endógenos), y oportunidades y amenazas presentes en el entorno ó ambiente externo (factores externos ó exógenos).

**FODA** Es una metodología para documentar la situación del entorno o alcance y sus factores internos de una organización.  
Acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).



Zulma Yadira Custodio Lee

**AUTOR**



Dra. Carolina Arévalo Valdez

**DIRECTORA**



Dr. Rubén Daríel Velásquez Miranda

**DECANO**