



Revista Venezolana de Gerencia





Estructura organizacional y competitividad en industrias de alimentos: Análisis relacional

Blanco-Ariza, Ana Beatriz¹
Vázquez-García, Angel Wilhelm²
García-Jiménez, Rafael³
Melamed-Varela, Enrique⁴

Resumen

Este artículo presenta como objetivo primordial analizar la relación entre la estructura organizacional y la competitividad como dimensiones empresariales en la labor de fortalecimiento del desempeño y sostenibilidad en las industrias del sector alimentos. Desde este propósito, se realizó una valoración de los ejes teóricos relacionados con las formas de organización y capacidades competitivas en pequeñas y medianas industrias de este sector en la ciudad de Barranquilla (Colombia), para ello se aplicó un cuestionario y se ha realizado un análisis bivariado estadístico a partir de los datos recopilados en las unidades de estudio. Como resultado se evidenció una positiva correlación entre las dimensiones de estructura organizacional y competitividad, presentando las

Recibido:23-10-2019 **Aceptado:** 03-02-2020

- ¹ PhD. en Administración, profesora investigadora y líder del grupo Gestión Organizacional. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Barranquilla, Colombia. E-mail: Especialista.javierisidorrodriguez@gmail.com. ablanco1@unisimonbolivar.edu.co ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5400-1135> (Autor de correspondencia)
- ² PhD. en Administración, profesor investigador. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco. E-mail: Especialista.javierisidorrodriguez@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0947-8599>
- ³ Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ciencias Básicas y Biomédicas, Barranquilla, Colombia. E-mail: Especialista.javierisidorrodriguez@gmail.com. rgarcia1@unisimonbolivar.edu.co. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6700-686X>
- ⁴ Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Barranquilla, Colombia. emelamed@unisimonbolivar.edu.co. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7519-4450>

organizaciones con adecuado diseño de su estructura, mejor desempeño competitivo en su sector. Como conclusión, se argumenta una reflexión sistemática desde la gestión en pequeñas y medianas industrias de alimentos, con la finalidad de fortalecer el diseño organizacional como estrategia que impulse su competitividad y sostenibilidad en los escenarios de negocio contemporáneos.

Palabras clave: Competitividad; estructura organizacional; pequeñas y medianas industrias; formas organizacionales; ventaja competitiva.

Competitiveness and organizational structure at food industries: Relational analysis

Abstract

This article is aimed to Analyze the relationship between organizational structure and competitiveness as business dimensions on the mission of improve the organizational performance and their sustainability on industries from the food sector. From this objective, an evaluation of theoretical framework related to organizational forms and competitiveness capacities on small and medium-sized industries at this sector on the city of Barranquilla (Colombia) has been carried out and a questionnaire was applied to the companies, developing a bivariate statistical analysis with the data collected on the study units. As results and evidence, it is the positive correlation between the dimensions of the organizational structure and competitiveness was evident, presenting the organizations with appropriated design of their organizational structure, the best competitive performance on their sector. In conclusion, a systematic reflection has been argued since management on small and medium-sized food industries in order to improve their organizational design as a strategy which boosts competitiveness and sustainability in contemporary business scenarios.

Key words: Competitiveness; organizational structure; small and medium-sized industries; organizational forms; competitive advantage.

1. Introducción

En el estado del arte de las organizaciones y su arquitectura compuesta por personas, se considera circulante en un contexto caracterizado por su dinamismo y volatilidad (Robbins & De Cenzo, 2009), hecho que arraiga la necesidad de reinención de su

forma de negocios y de emplear el conocimiento humano como un recurso capaz de aportar a la diferenciación con fines de garantizar la sostenibilidad y perdurabilidad en el escenario de negocios (Laloux, 2014).

Se realiza una presentación de las principales formas en las cuales

se pueden estructurar organizaciones según la aplicabilidad del pensamiento administrativo para garantizar sus resultados (Daft, 2010), con el fin de contextualizar los referentes que han modelado la gestión gerencial de las organizaciones (Weber, 2008; Robbins & Judge, 2012; Thompson, 2017), cabe destacar que si bien este principio es variable de una organización a otra y también está relacionado con el entorno territorial donde se desenvuelven, por lo que es oportuno considerar la relevancia de comprender que hechos han demarcado las acciones gerenciales en el tiempo, así como de resaltar el contexto moderno y su latente necesidad de cambio y aprendizaje (Easterby-Smith & Lyles, 2011)., como estrategias facilitadoras de renovación y adaptación ante las condiciones del entorno y propiciadoras de capacidades distintivas y competitividad.

A partir de lo anterior, se fundamenta la cuestión ¿cómo se relacionan la estructura organizacional con la competitividad de las organizaciones?, siendo unidades participantes pequeñas y medianas industrias de alimentos de la ciudad de Barranquilla; en este sentido se traza el propósito de analizar la asociación entre la estructura organizacional y la competitividad en pequeñas y medianas industrias del sector alimentos, a partir del vínculo entre la capacidad competitiva y las implicaciones de los cambios del entorno en los recursos y capacidades de las empresas asociadas al sector, con relación a los aspectos propios de las formas de organización como lo son la conjugación de la división de actividades, funciones, cadena de mando y formalización de cargos.

A partir de una metodología basada en un análisis bivariado, el

hallazgo de correlaciones significativas y positivas entre las dos variables de interés: estructura organizacional y competitividad, siendo referente el coeficiente de correlación Spearman, el cual ha marcado un alto grado de asociación; que a la luz de su resultado indica que la estructura organizacional representa un aporte significativo a la mejora de la competitividad en las industrias analizadas. De esta misma forma el estadístico Chi cuadrado validó esta asociación y mediante pruebas *Odds Ratio*, se ha podido precisar que las deficiencias en la estructura organizacional demarcan un riesgo en el logro de mejor desempeño competitivo, hecho que se expresa en que las pequeñas y medianas industrias alimentos que no cuenten con una adecuada estructura organizacional presentan mayores problemas para desarrollar ventajas competitivas que permitan su sostenibilidad en el mercado.

2. Formas organizacionales

Las organizaciones en su esencia requieren de asumir una estructura orgánica que propicie: niveles de jerarquía, líneas de comunicación, responsabilidades y autoridad, hechos que coadyuvan al funcionamiento de las diferentes dependencias que la integran. Ante este principio, el devenir histórico de la humanidad ha formado diferentes momentos en los que la madurez de los sistemas productivos y de los escenarios territoriales, han contribuido a formar diferentes teorías y enfoques referentes a la gestión gerencial de organizaciones para obtener los mejores resultados.

Emergiendo a partir de ello diferentes énfasis, sobresaliendo: los métodos, entendidos la forma mediante la cual se procesan insumos en bienes y

servicios terminados, las personas, como integrantes de las organizaciones y cuya conducta impacta sobre los resultados y finalmente, la estructura, determinante del sistema de organización interna de recursos que es facilitadora o restringente de la eficiencia de procesos (Robbins & De Cenzo, 2009).

De acuerdo con Westwood & Clegg (2003) la efectividad que pueda llegar a alcanzar una organización se relaciona con su capacidad de diseñar una forma de organización que haga sinergia con las contingencias y dinámicas del entorno. Así, la estructura de una organización es un complemento secundario para dar respuesta a las nuevas condiciones que se presentan en los mercados (Gilli, 2017).

En función a las estructuras organizacionales, respecto a la arquitectura por la cual se diseña y crea la forma organizacional, expone Perozo (2010), que las organizaciones se definen por la asociación de esfuerzos para alcanzar un objetivo en común donde el talento humano se convierte en un elemento fundamental para llevar a cabo las funciones y coordinación de esfuerzos, sin dejar a un lado la infraestructura física, teniendo en cuenta que esa conformación es como el esqueleto que le permite a la organización obtener la fuerza y el movimiento.

La estructura de la organización de acuerdo con Cantón (2003) se analiza desde la metáfora de un esqueleto que permite evidenciar su forma y visionarse como un sistema social que reúne no solo elementos materiales, sino también al recurso humano que la compone sin descuidar otros aspectos como la estrategia que hacen que exista una integración entre la organización y el entorno en busca de mejores resultados.

En otras ideas, Daft (2010) visiona la organización en un sentido más amplio, definiendo que son como entidades sociales que se proyectan para obtener objetivos programados y que siempre están vinculadas al entorno, complejas desde una mirada rápida dado que a lo que simple vista se ve es su estructura física; visto de esta manera, las organizaciones no son solo estructuras físicas donde pueden operar sino que el talento humano que la compone es parte fundamental para la consecución de esas metas y es así como la organización logra existir interactuando entre las personas, competidores, clientes, empleados, proveedores, entre otros.

Estas formas de visionar a las organizaciones son las que precisamente ayudan en la conformación de lo que se llama su estructura organizacional, la cuál puede ser lineal, funcional, matricial, *staff*, divisional, por comités, por equipos de trabajo, entre otras (Robbins & Judge, 2012). Las formas organizaciones desde los enfoques burocrático y contingente; permite estudiarlas desde diversos puntos de vista; donde el manejo de reglas y normas son rígidas, y no facilitan el desempeño rápido y adecuado de ciertas situaciones y desde el otro extremo donde las organizaciones cuentan con un alto grado de flexibilidad para llevar a cabo sus procesos.

A partir de estos enfoques, la burocracia de acuerdo con Weber (2001) estudia a las organizaciones desde el punto de vista de la eficiencia, encontrando en el modelo burocrático, el más racional y eficiente, integrando los tipos de dominación en el tema de autoridad, como la legal-racional, la tradicional y la carismática que permiten establecer su relación con el comportamiento administrativo. Es así,

como se pueden identificar diferentes modalidades de autoridad en las organizaciones, conforme al desarrollo de estas se plantean las estrategias para lograr los objetivos corporativos que permitan o conlleven a la organización ser sostenible en el tiempo (Weber, 2008).

Ramírez, Vargas & De la Rosa (2011) contemplan que las organizaciones deben estar enfocadas en el logro de la racionalidad y la eficiencia, aspectos que pueden ser posibles si se logra llevar a cabo la aplicación de la burocracia como teoría dentro de su forma organizacional, no obstante, las organizaciones deben tener características propias que conlleven a utilizar los recursos de la manera óptima. Las organizaciones que se manejan bajo estructuras burocráticas llevan a cabo sus procesos bajo los fundamentos racionales, manteniendo el poder, el cual se vislumbra a través de todas las jerarquías establecidas en su organigrama, ante esto es importante y considerado dentro de la teoría la previsión del comportamiento humano.

Aunque la racionalidad planteada por la burocracia es idónea, ya que en las organizaciones se presentan disfunciones a razón de factores exógenos, esto conlleva a que exista ineficiencia en el modelo de gestión, si se tiene en cuenta que uno de los fundamentos de la burocracia es la previsibilidad del comportamiento humano en el trabajo, sin descuidar que el entorno de la organización es constante y estático, pero la realidad dice lo contrario (Lawrence & Lorsch, 1967).

Partiendo de esta premisa, surge la corriente teórica de la contingencia como concepto y teoría de la organización planteando una condición

de lo incierto y lo eventual, que se puede dar o no, basado en las circunstancias (Donaldson, 2001); estudiando a las organizaciones más profundamente encontraron que las empresas para poder lograr sus objetivos se deben enfrentar a situaciones que se presentan en el medio ambiente y que pueden favorecer o entorpecer la consecución de las metas propuestas (Montaño, 2000).

Lawrence & Lorsch (1967) también afirmaron que altas tasas de cambio ambiental provocan que algunas partes de la organización se desempeñen con mayor incertidumbre, esto radica con más fuerza en la gran empresa, donde existen diferencias entre el manejo de la cultura y la estructura entre las diferentes divisiones jerárquicas que se encuentran en la organización. Por ejemplo, era más que conveniente que el área de investigación y desarrollo tuviera un patrón orgánico, mientras que el del área de producción fuera más mecánico.

En este orden de ideas, el enfoque contingente pretende de acuerdo con Zapata (2015) entender la relación entre las organizaciones y su entorno, como trabajan bajo esquemas variables analizando las diferentes estructuras de acuerdo con las condiciones que el entorno dispone. Planteando así, que las organizaciones difícilmente podrán alcanzar la eficiencia organizacional si solo siguen un modelo de desarrollo organizacional dado que existe un elemento exógeno como lo es el entorno, que se presenta de manera convulsiva y cambiante y que además tiene la variante de influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos trazados por la empresa.

La preocupación de esta teoría es ofertar un modelo alterativo a las teorías administrativas que eran consideradas

más eficientes, como la burocracia, estos planteamientos permitieron conocer una nueva idea de empresa que debe alinearse a los cambios o transformaciones que se presenten en el entorno donde opere, ello sin descuidar aquellos factores o elementos claves incidentes en la operación organizacional; este análisis muestra la relación que existe entre las condiciones del entorno y el desempeño corporativo (Guizar, 1999).

Autores como Barba & Solís (1997: 63), argumentan que las organizaciones para protegerse de los cambios de entorno crean unidades operativas con valores diferenciales en su forma y a mayor variedad de cambios, se incrementa la diferencia de necesidades y capacidades, "sin embargo, la mayor diferenciación de la estructura organizacional, dificultará la coordinación de las actividades de las distintas subunidades y aumentará las bases de conflicto"

3. Competitividad organizacional

La connotación de competitividad implica acervo teórico que ha enriquecido el propio concepto y la manera de enmarcarlo dentro de diferentes contextos. Esto no deja de lado que la competitividad sea estudiada desde múltiples interpretaciones y formas de medición, resulta esencial a los fines de la evaluación del desempeño económico de todo sistema empresarial en todos los niveles, a saber: meta, macro, meso y microeconómico (Esser, Hillebrand, Messner & Meyer, 1996; Vizcaíno, Robles & Jiménez, 2016).

Es así, como la dinámica de las organizaciones en los últimos años ha venido orientando en el logro

de un desempeño superior y una ventaja competitiva sostenida, esto por los diversos factores mencionados anteriormente como la liberalización generalizada de los mercados, así como la de los mercados de capitales, lo que ha ampliado el ámbito de operación, pero también de rivalidad y concurrencia de las organizaciones en sus sectores productivos y en los mercados de los países (Montoya, Montoya & Castellanos, 2010).

La competitividad se relaciona y reconoce que la rentabilidad es una medida capaz de evaluar el desempeño organizacional, la cual está asociada con el rendimiento que tiene el capital que se ha invertido en una empresa. Si se tiene en cuenta que el desempeño organizacional en función de la rentabilidad se concluye que ésta deriva en una ventaja competitiva cuando la rentabilidad de una empresa es mayor que el promedio de todas las empresas que pueden sustituirle en el mercado y que conforman un sector empresarial.

Si una empresa logra alcanzar buenos resultados en materia de rentabilidad durante un largo periodo de tiempo generando valor en los procesos que desarrolla la organización beneficiando a sus grupos de interés (*stakeholders*) y a la sociedad en general se puede afirmar que la organización cuenta con una ventaja competitiva sostenida (Hill & Jones, 2005).

Sin embargo, en el entorno empresarial actual, la competitividad no solo es considerada como ventaja competitiva o una propiedad o atributo de una organización, sino también como una medida de su capacidad operativa (desde el diseño a la venta y posventa) para ofrecer un conjunto de atributos que permitan satisfacer de manera competente las necesidades de los

clientes, y que diferencian su actividad de los rivales en el mercado (Montoya, Montoya & Castellanos, 2010; Annherys, Jaiham & García, 2015).

Los cambios constantes del entorno y el clima de incertidumbre que este presenta permiten que las organizaciones puedan adaptar sus estructuras para poder dar respuesta que los clientes esperan sin descuidar su capacidad para poder flexibilizar procesos, estructuras que permitan hacerla más competitiva. Bajo estas condiciones las más perjudicadas son las pequeñas y medianas empresas, las cuales por sus mismas condiciones no cuentan con estructuras tan robustas para enfrentar todos los obstáculos que el mismo entorno genera o demanda. (McKinlay & Starkey, 1988; Alves, Lima & Kramer, 2011; Ferreira, Garrido & Fernández, 2011).

Según McKinlay & Starkey (1988) las organizaciones se deben preparar para enfrentar todos estos cambios realizando reestructuraciones significativas al interior de las mismas partiendo desde la elección de la estrategia, el clima organizacional para el trabajo y la cultura organizacional que permita una redirección de la estrategia competitiva con factores que generen valor, como la innovación (Torres-Salazar & Melamed-Varela, 2016).

Mucho se habla del tema, pero ¿qué es realmente competitividad?, en un nivel microeconómico (empresarial), Hernández (2000) define la competitividad como la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades, para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser

abierto y razonablemente competido.

Sin embargo, para Solleiro & Castañón (2005) no existe un acuerdo en la definición de la competitividad, esta situación obedece a que la relevancia del término radica en la identificación de las estrategias pertinentes que permitan a las empresas ser sostenibles y su participación en el fortalecimiento de los niveles de crecimiento y desarrollo económico (Peralta-Miranda, Cervantes-Atia & Blanco-Ariza, 2017).

En esta discusión del concepto de competitividad, Porter (2017) expresa que la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano, el estudio de la competencia y de la creación de valor, en su entera riqueza de matices han acaparado la atención de diversos a lo largo del tiempo.

Existen varias formas de ver la competitividad como concepto y entenderlo, es ir más allá, es profundizar en la problemática de generar los factores necesarios para que en economías de escaso desarrollo resulten viables procesos de desarrollo, o por lo menos, de crecimiento de algunos sectores.

La sistematización teórica propuesta por Porter (2012) sobre competitividad no buscaba estudiar los factores que condicionan el subdesarrollo de las naciones, ésta permite analizarlos para proponer estrategias para alcanzar mejores grados de desarrollo. Tal como manifiesta Suñol (2006) respecto a la teoría sobre competitividad desarrollada por los teóricos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), utilizando un enfoque de carácter estructural.

En el debate del desarrollo teórico sobre competitividad, tal como lo exponen Lombana & Gutiérrez (2009) se distinguen dos escuelas de

negocios que han aportado al campo de la competitividad como son lo son el Centro Mundial de Competitividad (WCC, por sus siglas en inglés *World Competitiveness Center*) del Instituto para Gerencia y Desarrollo (IMD, por sus siglas en inglés *Institute for Management and Development*) y el Instituto para Estrategias y Competitividad (ISC, por sus siglas en inglés *Institute for Strategy and Competitiveness*) de la Universidad de Harvard; estas dos escuelas, basan sus conceptos sobre competitividad tomando como unidad de análisis la nación pero en función al desarrollo de las empresas y de la población.

Todas estas miradas hacia la competitividad son muy importantes, no se puede descuidar que un referente representativo es Porter (2017), quien manifiesta que la competencia en el mundo actual es generalizada, por eso las compañías deben contar con estrategias que ofrezcan valor a sus clientes para poder lograr diferenciarse de las demás. Por eso la importancia de que una organización marque la diferencia entre sus competidores, esto conlleva a que gane preferencia entre sus consumidores, pero son estrategias que deben planificarse en toda la estructura de la organización y aplicarle el liderazgo necesario para que sean llevadas a cabo y el talento humano de la organización apoye en la consecución de tales metas y así lograr mejor rentabilidad y productividad (Cantillo & Daza, 2011).

Ahora, no se puede delegar todo en la estrategia de la empresa, hay factores que son primordiales para que una empresa logre ser altamente competitiva (Blanco-Ariza & Peralta-Miranda, 2015), estos son: la cultura organizacional, la innovación, la organización del trabajo, la maximización de la productividad

con el fin de mantener la estrategia competitiva de la empresa (McKinlay & Starkey, 1988). La cultura puede llegar a ser ese factor diferenciador dentro de la estructura de la organización porque ella contiene los valores, principios y filosofía de todo el talento humano que conforma la empresa esto marca la diferencia cuando de tomar decisiones se trata y que seguramente repercuten en la consecución de los objetivos de la empresa (Rindova & Fombrun, 1999).

La cultura y la estructura organizacional de toda empresa debe estar bien definida para llegar a ser competitiva; Cantillo & Daza (2011) manifiestan que además se debe interesar por la satisfacción de todas las partes involucradas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

4. Consideraciones metodológicas de la investigación

La investigación se centra en un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, en el que se busca determinar la asociación entre las dos variables (estructura organizacional y competitividad), teniendo en cuenta este principio, se ha realizado un análisis bivariado apoyado en el estadístico chi-cuadrado para asociación y Spearman para las correlaciones entre variables. A partir de la curva de COR, utilizada para encontrar el punto de corte donde se tenga la mayor sensibilidad

y especificidad se dicotomizaron las variables para determinar el riesgo mediante pruebas *Odds Ratio* indagando la probabilidad de incidencia que puede tener la estructura organizacional en la competitividad, este análisis se realizó utilizando el software estadístico SPSS versión 25 para Windows.

La población que se ha tenido en cuenta para este estudio son pequeñas y medianas industrias del sector alimentos en la ciudad de Barranquilla (Colombia), inscritas en la Asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Empresarios (ACOPI), lo que consolida un total de 63 empresas del sector vinculadas a esta agremiación. Teniendo en cuenta el fácil acceso a la información de las empresas y el pequeño tamaño de la población se decidió realizar un análisis censal, es decir, con todas las unidades de análisis (Malhotra, 2008). Para acceder a la información de las empresas se utilizó la técnica de la encuesta por medio de cuestionarios diseñados en escala Likert y validados estadísticamente mediante el cálculo del coeficiente de Cronbach por dimensión, los cuales se fueron dirigidos al personal que se desempeñaba con cargos directivos y estratégicos, consolidando un total de 100 instrumentos aplicados.

A partir de la recolección de los datos en las empresas participantes, se utilizó una escala Likert para medir la estructura organizacional y la competitividad en dichas empresas, la información fue aportada por los gerentes y mandos medios de cada una de las organizaciones que participaron en el estudio. La variable estructura organizacional está compuesta por las subvariables Especialización y departamentalización del trabajo y Cadena de mando y formalización. La variable competitividad está compuesta

por las subvariables: Liderazgo del mercado, Tecnología, Innovación y Capital humano.

La escala de Likert utilizada estaba conformada por cinco niveles codificados de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), más o menos de acuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5). Se sumaron las puntuaciones de cada uno de los ítems que conformaban cada una de las subvariables y de la misma manera se totalizaron para encontrar los puntajes de las variables globales.

5. Competitividad y estructura organizacional en pequeñas y medianas industrias del sector alimentos de Barranquilla, Colombia: Análisis relacional

Para la presentación del análisis estadístico de los datos recuperados desde el trabajo con las unidades participantes, en primer lugar, se informa el desarrollo del análisis bivariado, el cual indica que se realizó un estudio a partir de las variables de investigación: competitividad y estructura organizacional, presentadas por pares cruzadas con la finalidad de analizar y establecer su correlación, asociatividad y diferencia estadística en caso que se presenten a la luz de los datos cuantificados y su procesamiento estadístico.

5.1. Análisis correlacional de las variables de estudio

Se ha diseñado y elaborado la correlación entre variables principales e intermedias de investigación, por ello a continuación la tabla 1 presenta los coeficientes de correlación de Spearman

entre la variable estructura organizacional y la variable competitividad, así como las correlaciones entre cada una y sus respectivas variables intermedias, estos coeficientes permiten identificar

la relación lineal entre la cuantificación de cada variable, interpretándose una mayor correlación entre las variables por cuanto el coeficiente estadístico de Spearman sea más cercano al uno (1,0).

Tabla 1
Correlación de Spearman entre variables

	Estructura organizacional	Competitividad
Estructura organizacional	1,000	0,709
Competitividad	0,709	1,000

Fuente: Elaboración propia (2020) a partir del software SPSS versión 25.0

A la luz de los resultados de la tabla 1, es importante resaltar que todas las correlaciones son positivas y significativas al nivel de 0,01 bilateral, lo que indica que el crecimiento en una variable favorece en el crecimiento de la otra. Se visualiza una correlación significativa de 0,709 entre la variable estructura organizacional y competitividad, teniendo en cuenta

esta correlación puede afirmarse que en la medida que una empresa defina su estructura organizacional, este aspecto incidirá directamente en sus niveles de competitividad. Con el fin de profundizar los aspectos que integran estas variables, la tabla 2 presenta la correlación entre las sub-variables determinadas para dichos elementos de gestión.

Tabla 2
Correlación de Spearman entre sub-variables

		Estructura organizacional		Competitividad			
		Especialización y departamentalización del trabajo	Cadena de mando y formalización	Liderazgo en mercado	Tecnología	Innovación	Capital humano
Estructura organizacional	Especialización y departamentalización del trabajo	1,000	0,601	0,676	0,636	0,5	0,649
	Cadena de mando y formalización	0,601	1,000	0,592	0,456	0,308	0,517
Competitividad	Liderazgo en mercado	0,676	0,592	1,000	0,633	0,456	0,661
	Tecnología	0,636	0,456	0,633	1,000	0,666	0,655
	Innovación	0,5	0,308	0,456	0,666	1,000	0,593
	Capital humano	0,649	0,517	0,661	0,655	0,593	1,000

Fuente: Elaboración propia (2020) a partir del software SPSS versión 25.0

Adicional a la información de la tabla 2, se menciona una correlación positiva entre la variable estructura organizacional y sus variables intermedias de especialización y departamentalización del trabajo, con un valor de 0,925 y la cadena de mando y formalización con un valor de 0,843, lo que quiere decir que esta serie de aspectos se relacionan directamente con las estructuras organizacionales y se deben considerar en la gestión de organizaciones.

Finalmente, como se esperaría estadísticamente, existe una correlación baja entre las variables intermedias de una misma variable, dado que si la correlación fuese alta, indicaría que están midiendo el mismo componente, en este caso se evidencia la correlación entre las variables intermedias: especialización y departamentalización del trabajo y cadena de mando y formalización, cuyo valor fue de 0,601, esto indica que las variables intermedias, explican y miden diferentes componentes de la variable estructura organizacional. Esta correlación también se puede corroborar con los valores correspondientes a las correlaciones de la variable competitividad y sus variables intermedias de: liderazgo en el mercado, tecnología, innovación y capital humano.

5.2. Asociación entre las variables estructura organizacional y competitividad

Para el análisis asociativo entre las variables principales de la investigación, se realizó la prueba Chi-cuadrado, la cual mide el grado de asociación entre dos variables categóricas. Para realizar esta prueba se dicotomizaron las variables estructura organizacional y competitividad, inicialmente se tomó como base para la dicotomización la mediana de la variable estructura organizacional la cual presenta un valor de 4,069; los valores superiores a la mediana se ubicaron dentro de la categoría *alta* y los valores inferiores a la mediana como *baja*.

Posteriormente mediante la curva de COR se procedió a partir de la dicotomización de la variable estructura organizacional, con la labor de encontrar el punto para la variable competitividad donde se encuentre la mayor sensibilidad y especificidad, a partir de este punto (3,62) se tomaron los niveles alto y bajo luego se repitió el proceso para la variable estructura organizacional dando como punto de corte (4,033). En la tabla 3 se muestra la tabla de contingencia para las variables dicotomizadas.

Tabla 3
Tabla de contingencia para las variables estructura organizacional y competitividad

		COMPETITIVIDAD		TOTAL
		BAJA	ALTA	
Estructura organizacional	BAJA	39	10	49
	ALTA	15	36	51
Total		54	46	100

Fuente: Elaboración propia (2020) a partir del software SPSS versión 25.0

A partir de la tabla de contingencia se calcula el estadístico Chi-cuadrado de

Pearson como se muestra a continuación en la tabla 4.

Tabla 4
Prueba Chi-cuadrado de Pearson

Pruebas de chi-cuadrado	Valor	Gl*	Sig.**
Chi-cuadrado de Pearson	25.332	1	0.000

*Grados de libertad

**Nivel de significancia

Fuente: Elaboración propia (2020) a partir del software SPSS versión 25.0

A un nivel de significancia de 0,05 para la prueba chi-cuadrado se concluye que hay asociación entre las variables, es decir, tener una alta estructura organizacional guarda relación con tener una alta competitividad.

El *Odds Ratio* es el cociente entre el riesgo en el grupo con el factor de

exposición o el factor de riesgo y el riesgo en el grupo de referencia, es decir el que no tiene el factor de exposición, como índice de asociación en la tabla 5 se muestra la medida del *Odds Ratio* para la estructura organizacional como factor de exposición y la variable competitividad como grupo de referencia.

Tabla 5
***Odds Ratio* para la estimación del riesgo**

	Valor	Intervalo de confianza al 95%	
		Inferior	Superior
Razón de las ventajas para estructura organizacional (BAJA / ALTA)	9,360	3,732	23,475
Para la cohorte competitividad = BAJA	2,706	1,729	4,236
Para la cohorte competitividad = ALTA	0,289	0,162	0,517
Número de casos válidos	100		

Fuente: Elaboración propia (2020) a partir del software SPSS versión 25.0

Se calculó el *Odds Ratio* para determinar que tanto influye la baja estructura organizacional en una baja competitividad. Se encontró que el *Odds Ratio* es significativo luego se concluye que tener una baja estructura

organizacional incrementa 9,36 veces el riesgo de tener una baja competitividad en empresas de similares características.

La competitividad en las empresas es una de las variables más importantes que pueden dar luces de la longevidad

que puede tener una compañía (Estrada, García & Sánchez, 2009), es por lo que se convierte en una variable de suma importancia pues se ve afectada por factores internos y externos de las empresas, uno de esos factores es la estructura organizacional (Pérez, Garzón & Nieto, 2009).

En este orden de ideas, la competitividad juega un papel importante para el posicionamiento de las empresas independientemente del sector en que estas se encuentren, y esta se puede ver afectada por factores internos y externos de una organización. Porter (2017) establece que la competencia en el mundo actual es generalizada, la cual implica a compañías que compiten para alcanzar y mantenerse en los mercados, los países que se enfrentan a la globalización y las organizaciones sociales que responden a satisfacer necesidades sociales, para lo cual cualquier organización de ben contar con una estrategia que ofrezca valor superior a sus clientes.

No obstante, para autores como Ramírez, Vargas & De la Rosa (2011) la estructura y forma de la organización es el medio que conlleva a la eficacia. La estructura, en sí misma, constituye un sistema sólido de relaciones entre los miembros que la componen, estableciéndose el escenario donde se desarrollan las actividades internas de la organización (Daft, 2010; De-Carvalho & Dias, 2016). Las estructuras organizacionales integran a su vez una cultura propia de la organización, Luna & Pezo (2005) la estudian como la variable que define una serie de lineamientos al interior de la organización, transmitiendo sentido de identidad y pertenencia contribuyendo al compromiso individual de los trabajadores para fortificar la estabilidad de la organización y

mantener el vínculo entre cada uno de los miembros que la conforman (De Castro, Medeiros & Valadão, 2017).

Mientras que Kotter & Heskett (1995) exponen que las organizaciones independientemente de su filosofía o actividad económica cuentan con una cultura y este elemento impacta fuertemente en el comportamiento del talento humano de la organización (De Castro, Medeiros & Valadão, 2017), Robbins & Judge (2009) agregan que las estructuras y lineamientos influyen de gran manera en el comportamiento de los individuos y por ende en la cultura organizacional.

6. Conclusiones

Existe relación directamente proporcional entre la estructura organizacional y la competitividad, es decir, a mejor nivel de estructura organizacional, mayor será la competitividad de la organización, esto partiendo de la correlación positiva encontrada entre las dos variables ($Rho=0,709$). Además, en las empresas estudiadas, una gran parte presenta estandarización en sus procesos evidenciando esto una estructura organizacional burocrática que promueve la racionalidad y la eficiencia convirtiéndolas en organizaciones rígidas y mecanicistas.

Se destaca de igual forma que las empresas con mayor solidez en su estructura organizacional son las que apuntan a procesos de exportación y fortalecimiento tecnológico, pero no se considera relevante formar parte de un clúster u otro tipo de proyecto de asociatividad empresarial que contribuyan a fortalecer la visibilidad y el desempeño competitivo en el sector. En las estrategias para la

competitividad, prevalece el esfuerzo de las organizaciones por liderar en costos, esto se evidencia en hechos como la inexistencia de un centro especializado para el desarrollo de sus procesos administrativos, por lo que optan integrar dicha plataforma a sus domicilios residenciales o en casos particulares donde un mismo empleado puede ejecutar diferentes funciones, desajustando con el principio de la especialización del trabajo.

También se resalta que en las empresas con menor número de integrantes la contratación de personal tiende a variar de acuerdo con los pedidos le sean formulados a la empresa. De alguna manera los cambios que se presenten en la estructura organizacional se reflejan en la competitividad de las organizaciones, la asociación entre las variables es notoria lo que está con concordancia con los resultados arrojados del estudio en la prueba chi cuadrado ($=25.33, 1$) con p -valor significativo.

En términos de administración estratégica, las empresas presentan una tendencia por enfocarse en un segmento específico del mercado, pero contemplan la prospectiva de explorar nuevos mercados, por otra parte, no se efectúa la debida inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis del entorno, en especial en lo que concierne a los movimientos de organizaciones competidoras. Y se presentan muy bajos índices en los aspectos que referentes a la innovación empresarial.

Los hallazgos encontrados dan crédito para sustentar en la gestión organizacional mejores estructuras organizacionales para alcanzar mejores niveles en su competitividad, de aquí que el estudio arrojó como conclusiones relevante, que las empresas con baja

estructura organizacional tienen mayor riesgo de tener baja competitividad, sustentado estadísticamente con un $OR=9,36$ significativo teniendo en cuenta que su intervalo de confianza no contiene al uno.

Referencias bibliográficas

- Alves, V. Lima, E. & Kramer, B. (2011). Cambio Organizacional en la Transición entre las Etapas del Ciclo de Vida de las Pequeñas y Medianas Empresas. *II Congreso Internacional en México sobre las MIPYME*. Guadalajara, México.
- Annherys, P. Jaiham, H. & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100-118. <http://doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>
- Barba, A. & Solís, P. (1997). *Cultura organizacional. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. Ciudad de México, México: Vertiente Editorial.
- Blanco-Ariza, A. B. & Peralta-Miranda, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las PYMES del sector alimento en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 170-187. <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1187>
- Cantillo, E. & Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Revista Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Cantón, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista interuniversitaria de formación de profesorado*, 17(2), 139-165.
- Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño*

- Organizacional*. (10ª edición). Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores.
- De Castro, M., Medeiros, C. R. & Valadão, M. V. (2017). Organizing: Compreendendo interações e práticas do Grupo Galpão. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(5), 439-452. 10.1590/S0034-759020170503
- De-Carvalho, J. P. & Dias, A. T. (2016). Influências não lineares da indústria no desempenho da firma. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 56(5), 503-517. <http://doi.org/10.1590/S0034-759020160505>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Inc.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. (2nd ed). Wiley & Sons Inc.
- Esser, K., Hillebrand W., Messner, D. & Meyer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista CEPAL*, 59, 39-52
- Estrada, R., García, D. & Sánchez, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Ferreira, J.J., Garrido, S. & Fernández, R., (2011). Contribución del Enfoque de Recursos y Capacidades y la Orientación Emprendedora en el Crecimiento de las Pequeñas Empresas. *Cuadernos de Gestión*, 11(1), 95-116.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Guizar, R. (1999). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. Ciudad de México, México: Plaza y Valdés Editores.
- Hill, W. & Jones, G. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. (6a Ed.) Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Harvard University.
- Lombana, J. & Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, (26), 1-38.
- Luna, V. & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados (5a ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- McKinlay, A. & Starkey, K. (1988). Competitive strategies and organizational change. *Organization Studies*, 9(4), 555-571.
- Montaño, L. (2000). *La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina*. En: De la Garza, E. (coord.). Tratado

- Latinoamericano de Sociología del Trabajo. (pp. 285-311). México: UAM-FCE-CM.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107-117.
- Peralta-Miranda, P., Cervantes-Atia, V. & Blanco-Ariza, A. (2017). *Consumo sostenible de los servicios públicos en grupos familiares del estrato 1 en Barranquilla, Colombia*. En: R. Prieto & R. De la Hoz (comp.). Marketing y competitividad en las organizaciones. Enfoques y perspectivas. (pp. 37-61). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Pérez, R., Garzón, M. & Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en Pymes colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65), 77-106.
- Perozo, E. (2010). Pensamiento estratégico y gestión del talento humano en gerentes corporativos. *CICAG*, 4(1), 144-170.
- Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Ediciones Deusto.
- Ramírez, G., Vargas, G. & De la Rosa, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Fórum Doctoral*, (3), 7-51.
- Rindova, V. & Fombrun, C. (1999). Construing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691-710.
- Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. (11a ed.). London, UK: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Solleiro, J. S. & Castañón, R. (2005). *Competitividad y sistemas de innovación, los retos para la inserción de México en el contexto global*. Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica de la DGAPA-UNAM, México D.F.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 179-198.
- Thompson, J. D. (2017). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Routledge.
- Torres-Salazar, P. & Melamed-Varela, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 143-164. <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1411>
- Vizcaíno, M. G., Robles, F. J. & Jiménez, A. (2016). Competitividad Empresarial de las MIPYMES del Sector Alimentario. *Educatconciencia*, 11(12), 23-49.
- Weber, M. (2001). *¿Qué es la burocracia?*. Ediciones Coyoacán.
- Weber, M. (2008). *Estructuras de poder*. UJED.
- Westwood, R. & Clegg, S. (2003). *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies*, London, UK: Blackwell
- Zapata, G. J. (2015). El tamaño y la

estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista*

Ciencias Estratégicas, 23(34), 193-208. doi: rces.v23n34.a3