

# GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

Mtra. Claudia Negrete Jiménez<sup>2</sup>

**Resumen.** Vivir en esta época de grandes cambios económicos, políticos y sociales implica para cualquier organización grandes desafíos. El presente estudio tiene como finalidad analizar como se gestiona la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional; pues se asume que el cambio no es sólo organizativo, o tecnológico sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento. El estudio se caracteriza como una investigación de enfoque cualitativo, utilizando como estrategia metodológica el estudio de caso y siguiendo el paradigma de la Totalidad como lo propone Páramo (1999) y Urbiola (2004), derivado de Zemelman (1987). La obtención de datos se realizó a través de la observación directa, fuentes documentales y entrevistas a profundidad. La muestra de estudio la constituye una Institución de Educación Superior Pública. Se concluye que los cambios organizacionales tienen que girar alrededor del individuo generando en ellos una nueva cultura, incrementando así las posibilidades de éxito en el proceso de cambio, destacando que la comunicación es el elemento de mayor importancia para el líder directivo en el proceso de cambio organizacional.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, Cultura Organizacional, Adaptación.

## **Abstract**

Living in this time of great economic, political and social means big challenges for any organization. The present study is to analyze how to manage people adapt to organizational change, it is assumed that the change is not just organizational, or technological but also, and primarily, cultural and behavioral. The study is a qualitative approach, using methodological strategy case study. Data collection was

---

<sup>1</sup> El presente trabajo forma parte de la investigación doctoral de la autora.

<sup>2</sup> Doctorante en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro. Profesor del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, División Económico Administrativa, Campus Guanajuato, Universidad de Guanajuato, Guanajuato, Gto. Campus Marfil. E-mail: maestriaenfiscalug@gmail.com

conducted through direct observation, documentary sources and in-depth interviews. The study sample is a Public Higher Education Institution. We conclude that organizational changes have to revolve around the individual generating in them a new culture, thus increasing the chances of success in the process of change, noting that communication is the most important element for managerial leadership in the change process organizational.

**Keywords:** organizational change, organizational culture, adaptability.

**JEL:** L2

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. Es esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, las consiguientes demandas de adaptación, las que hacen que el tema del cambio, preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional (Colín, 2010).

En la literatura sobre gerencia y desarrollo organizacional, la idea del cambio es multisignificante y constantemente referenciada como mecanismo para sobrevivir, para mejorar la competitividad y el desempeño, y para alcanzar la legitimidad social, entre otras significaciones; también lo es el objeto del cambio, pues se alude al cambio en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros de la organización, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, en los conocimientos y en los fines mismos de la organización, por mencionar algunos de una amplia lista de objetos de cambio. Estos diversos significados y connotaciones que se le dan tienen en común el supuesto de que gestionar el cambio es posible.

Entendiendo el cambio como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (Malott, 2001; Armenakis y Bedeian, 1999, citados por García, Gómez y Londoño, 2008).

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier organización (Bennis, 1966), pues genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, 1996).

Bajo esta situación de cambio o transformación, las Instituciones Educativas como organizaciones que son, también se han visto influenciadas por lo nuevos escenarios mundialistas como es el caso de la Institución de Educación Superior Pública que se analiza en esta investigación, la cual inicia la operación de un nuevo modelo orgánico y académico caracterizado por una estructura multicampus, el funcionamiento departamental y matricial de su subsistema de educación superior, y por la integración de un subsistema de nivel medio.

Se parte del supuesto que la modificación de la estructura no es suficiente para que realmente se logre el cambio, y más aún cuando se habla de una organización en donde la anterior estructura estuvo vigente durante muchos años, como es el caso de este estudio, pues se considera que la organización concebida o vista como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimiento (sistemas técnicos) es nada más una maqueta; solo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar el sistema técnico (De Faria 1997). Contribuyendo con esto a que las personas se apropien de estos cambios organizacionales y con ello se logre su bienestar en el trabajo, así como su compromiso con los objetivos nuevos de la organización, reflejado esto en su desempeño.

De esta observación empírica inicial se desprende la siguiente pregunta de esta investigación: ¿De qué manera se gestiona la adaptación de las personas al cambio organizacional?

Las Teorías que apoyan este trabajo, sobre la Gestión del Cambio, se fundamentan en el Modelo de Nadler (1982), en donde se destaca la participación del directivo como motor del cambio y Cummings y Worley (2007), con la propuesta del manejo eficaz del cambio, en donde señala diversas estrategias como elementos esenciales en la dirección.

### **Conceptualización del cambio organizacional**

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias.

Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento. Para hablar del cambio organizacional, es pertinente retomar algunas definiciones representativas en su estudio:

Al respecto, French y Bell (1996) nos dicen que "cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. De Faria Mello (1995) lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Según Stepen y Couter (2000), el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología.

Por su parte, Pina (2004) utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. Dalton (1969), lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización.

En este contexto se puede decir que las organizaciones llevan a cabo procesos de cambio organizacional en donde deben desarrollar su capacidad de autocrítica, para

que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De manera, que el cambio se convierte en parte integral de la cultura organizacional, y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administración (Franklin, 1997).

La reorganización demanda una acción coordinada y un criterio unitario para que, en forma armónica, todas las instancias que conforman su estructura orgánica contribuyan a elevar los niveles de eficiencia en su conjunto.

En este sentido, un enfoque global de esta tarea invita a la reflexión, al análisis, pero sobre todo, a replantear puntualmente el quehacer en términos de un crecimiento sostenido basado en una decisión de cambio y en una actitud de apertura, de aceptación y de trabajo. Esto es, un cambio de mentalidad para la transición, la cual está cifrada en los factores de dirección, liderazgo y cultura organizacional, que son finalmente el producto de una filosofía gerencial para el cambio (Franklin, 1997).

### **Modelos de cambio organizacional**

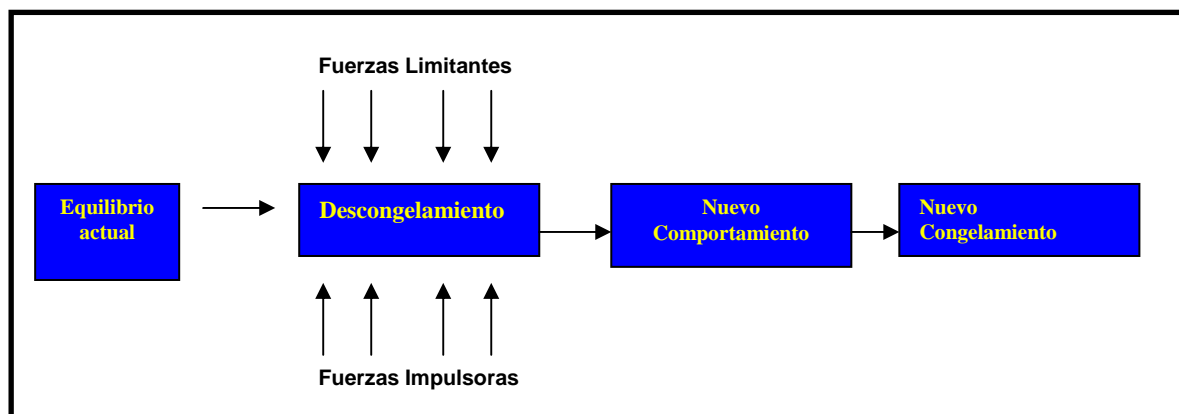
En cuanto a la tipología del cambio organizacional, Warner Burke (1994) y David Nadler (1998) hablan de cambio organizacional planeado y no planeado. El cambio puede ser planeado, cuando una organización identifica un plan a adoptar.

Las teorías del cambio planificado tienden a concentrarse en la manera de implementar el cambio en las empresas (W. Bennis, 1966). Estos modelos, conocidos como teorías del cambio describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo. En este apartado se menciona el Modelo del cambio de Lewin por ser uno de los que constituyen el fundamento general del cambio, y posteriormente se analiza con más detalle un modelo de cambio que al consultar la bibliografía además de estar vinculado con el Modelo anterior, se ha considerado tienen mayor relación con el objeto de estudio de esta investigación pues se basa más en la acción o gestión del cambio, siendo este el modelo de Nadler (1982).

### **Modelo de Lewin**

El Modelo de Lewin (1951), refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status quo. Para entenderlo mejor, tomaremos en consideración el modelo de proceso de cambio de Kurt Lewin, el cual se presenta en la figura 1. Básicamente, la idea es de descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. Se podría considerar este modelo como la base del cambio organizacional planificado (Burke, 1987).

**Figura 1: Modelo del Campo de Fuerzas (Lewin, 1951)**



**Fuente:** K. Lewin, Field theory in social science, 1951

Este modelo de Lewin (1940), consta entonces de tres etapas principales: La primera es el descongelamiento, en la que se identifican los problemas y las fuerzas que interfieren para que se produzca el cambio, siendo el comienzo para intentar mover a la empresa desde el status quo. Luego el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente, en este se modifican los procesos y prácticas en pos de alcanzar el estado deseado. Finalmente, el recongelamiento que

se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional.

Conforme a la teoría del “campo de fuerza” propuesta por Kurt Lewin, todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción. Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en una dirección opuesta. El resultado es una conciliación de ambos grupos de fuerzas antagónicas. Un incremento en las fuerzas impulsoras podría aumentar el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción.

El modelo tiene su foco en la primera etapa, en ella para un correcto análisis de las fuerzas y un buen desarrollo del resto del proceso propone 5 pasos: describir el problema, definir el objetivo, identificar las fuerzas involucradas, priorizar estas fuerzas según su impacto al futuro proceso y definir una estrategia de cambio.

A manera de conclusión, una vez analizado el modelo de Lewin puede señalarse que una de sus debilidades es que el modelo se basa mucho en el análisis previo pero poco en la acción o gestión del cambio.

### **Modelo de Nadler**

Partiendo del modelo de intervención de Lewin, Nadler (1982), considera que el éxito de los programas de cambio se garantizan a partir de solventar los tres problemas esenciales con los que toda organización se enfrenta en los procesos de cambio: la disminución de la resistencia al cambio-unfreezing\_, la necesidad de controlar la transición-change-, y la necesidad de reconfigurar la dinámica política del poder-refreezing-.

- A. Disminución de la resistencia al cambio. De acuerdo con Lewin, Nadler considera que el éxito de todo proceso de cambio requiere disminuir los sentimientos de resistencia que éste despierta en los individuos, grupos y

organizaciones. Para ello, el autor considera que es preciso, en primer lugar, poner de manifiesto la insatisfacción con el estado actual. En segundo lugar, facilitar la participación, a todos los niveles, en el diseño del cambio. En tercer lugar, el desarrollo de recompensas para las conductas que apoyan el cambio. Y por último, ofrecer tiempo y oportunidades para desconectar del estado actual.

- B. Control de la transición. La transición de las viejas prácticas a las nuevas viene facilitado según Nadler si desde la organización se desarrolla y se comunica una clara visión de futuro, si se utilizan influencias múltiples y coherentes, si se desarrollan nuevos diseños organizacionales, y por último si se construyen mecanismos de feedback.
- C. Reconfiguración de la dinámica política de poder. El establecimiento de un nuevo nivel de comportamiento o de funcionamiento de la organización se produce a partir de: asegurar el apoyo de los grupos clave, utilizar el liderazgo para generar energía de apoyo del cambio, utilizar símbolos y lenguajes, y a partir de cimentar la estabilidad.

De este modelo se rescata que debe haber un cambio de conducta y actitud, lo que nos llevaría a que la cultura debe de ir en sintonía con el cambio organizacional, además de destacar la participación del directivo como el agente de cambio que representa un desafío para el status quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones. En este sentido, se va enfocando hacia la definición del motor del cambio, como avanzaban Van de Ven y Poole (1995), el cambio se orienta hacia una meta y es conducido por individuos con poder en la organización y capacidad adaptativa.

### **Agente de Cambio**

Como se menciona en los párrafos anteriores los cambios en la organización no son fáciles. Hablar de cambio implica hablar de transformación, devenir, o sea, movimiento. Dado que las organizaciones son comparables a las personas porque



también tienen un ciclo vital, tratan de mantener un equilibrio con el medio y procuran sobrevivir.

Para ello se requiere de verdaderos líderes para impulsar el cambio, ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. No obstante, cuando se hacen cosas diferentes, siempre se chocará con dificultades inesperadas, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean verdaderos “agentes de cambio”.

Por lo tanto se puede concluir que un agente de cambio es una persona o grupo que asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en otra persona o en otro sistema social y que generalmente dicho papel se le asigna a los líderes existentes en una organización (Osborn, 1987).

### **El líder y el Cambio Organizacional**

Es vital la necesidad de convertir una organización desacostumbrada al cambio en una que no sólo pueda aceptarlo sino que pueda manejar con rapidez y de manera efectiva, los cambios que ocurren. Por lo tanto se requiere de líderes comprometido, con voluntad y capacidad para lograr un cambio significativo, y para ello debe de producirse en los directivos, la percepción de que el cambio es necesario (Andreson and Painer, 1975). Sin esta conciencia, un estímulo del entorno podría ser considerado irrelevante para la organización. La organización no se vería motivada para actuar y realizar el cambio (Pfeffer and Salancik, 1978).

Se concluye que, el liderazgo es necesario para proveer la visión y crear la actitud positiva y el sentido de valor organizativo para hacer realidad los cambios. Por lo tanto se requiere de habilidades y seguimiento para organizar las piezas y hacerlas funcionar.

Al respecto, Cummings y Worley (2007), propone cinco grandes actividades que favorecen la administración del cambio, como se aprecia en la figura 2.

**Figura 2:** Manejo eficaz del cambio



Fuente: Cummings, Worley, El desarrollo organizacional y cambio (2007).

Cada una representa un elemento esencial en la dirección. La primera actividad se refiere a motivar el cambio y consiste en disponer a los empleados y ayudarles a superar su resistencia. Es preciso crear un ambiente donde se acepte la necesidad del cambio, dedicándole además energía física y psíquica. La motivación es un aspecto esencial al iniciarlo, pues se sabe que los empleados y las empresas tratan de mantener el statu quo y que están dispuestos a cambiar sólo cuando tengan motivos decisivos. La segunda actividad consiste en crear una visión y esta íntimamente relacionada con las actividades directivas.

La visión orienta y justifica el cambio; describe además el estado futuro deseado. Al combinarse las dos explican la causa y la forma de llevarlo a cabo. La tercera actividad consiste en obtener apoyo político para el cambio. Las empresas se componen de individuos y grupos poderosos que pueden bloquearlo o impulsarlo; los líderes no pueden prescindir de su ayuda para realizarlo. La cuarta actividad se

relaciona con administrar la transacción del estado actual al deseado. Requiere elaborar un plan para administrar las actividades pertinentes y planificar estructuras especiales que operen la empresa durante la transición. La quinta actividad es la de sostener el impulso inicial hasta llevarlo a su término exitoso: se adquieren competencias y habilidades, se refuerzan las nuevas conductas que se necesiten.

Al respecto Cummin y Worley (2007), nos señalan que si los individuos no se sienten motivados y comprometidos, resultará extremadamente difícil descongelar el estado actual. Así como también sin una visión el cambio tenderá a ser desorganizado y disperso. Sin el apoyo de las personas quedará bloqueado y posiblemente lo saboteen. Si el proceso de transición no se maneja con cuidado, a la organización le será difícil funcionar mientras pasa del estado actual al futuro.

Todas estas actividades son importantes en la administración del cambio; en donde la participación del líder es de suma importancia, pues ellos tienen la obligación de prestar mucha atención a las actividades cuando planifiquen y realicen cambios organizacionales. Si los individuos no se sienten motivados y comprometidos, resultará extremadamente difícil descongelar el estado actual, que menciona Lewin (1951). Sin una visión el cambio tenderá a ser desorganizado y disperso. Sin el apoyo de las personas y grupos, quedará bloqueado y posiblemente lo saboteen. Si el proceso de transición no se maneja con cuidado, a la compañía le será difícil funcionar mientras pasa del estado actual al futuro. Y sin esfuerzos por sostener el impulso inicial, tendrá problemas para llevar el cambio a buen término.

### **Estrategia metodológica**

Este estudio fue abordado bajo el enfoque metodológico cualitativo, sustentándolo en que esta investigación busca la percepción, interpretación y la experiencia de los individuos sobre la realidad organizacional, frente a la gestión de un cambio organizacional en el logro de la adaptabilidad de las personas al mismo.

Se aplicó como estrategia metodológica el estudio de caso, identificando plenamente el caso en una Institución de Educación Superior. La elección de esta organización se da porque está viviendo un radical cambio estructural: un nuevo modelo orgánico

y académico caracterizado por una estructura multicampus, el funcionamiento departamental y matricial de su subsistema de educación superior, y por la integración de un subsistema de nivel medio.

Se siguió el paradigma de la “totalidad”, tal como lo propone Páramo (1999) y Urbiola (2004), quienes establecen, derivado de Zemelman (1987), que cualquier fenómeno social resulta sumamente complejo debido a los diversos elementos y procesos que se interrelacionan y al contexto social, nacional e internacional en que se inscribe, por esta razón considera que el presente paradigma es la mejor forma de acercamiento a un fenómeno complejo y multidimensional. Siguiendo a Páramo (1999), a partir de ahí, debe ubicarse el ángulo y las diferentes dimensiones que se relacionan con el problema de investigación, desglosando para cada una de ellas, las preguntas, los conceptos y las proposiciones que son orientadoras del trabajo de investigación. Cabe precisar que este artículo es parte de una investigación doctoral y para los fines del presente se está tomando solamente la dimensión de Cambio Organizacional.

En esta dimensión de análisis se establece como proposición: La adaptabilidad de las personas al cambio organizacional se gestiona a través de conducción del líder formal. Su V.I. Conducción del líder formal, y como V.D. Cambio Organizacional; sus indicadores: Actitud frente al cambio, capacidad de adaptabilidad, motivación, comunicación y visión. Los indicadores empíricos para medir la variable del Cambio Organizacional en la categoría de Actitud frente al Cambio son la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional. Para la categoría de Capacidad de adaptabilidad se desarrollaron los indicadores de comprensión del cambio, identificación de roles, trabajo en equipo y tolerancia a los conflictos. Para medir la variable conducción del líder, en la categoría de Motivación están la estima: logros y reconocimientos; expectativas: crecimiento, progreso laboral, responsabilidad, decisiones laborales; condiciones de trabajo: condiciones físicas, equipamiento, seguridad laboral. En la categoría de Comunicación se desarrollaron los indicadores de Relaciones interpersonales que comprende: Relaciones personales y Relaciones grupales. Para la categoría de Visión se desarrollaron los indicadores de entendimiento e involucramiento con la planeación y gestión.

Las técnicas que se utilizaron fueron la investigación documental y la investigación de campo. El trabajo de campo incluyó la observación y la realización de una entrevista semiestructurada a profundidad a una muestra cualitativa no probabilística y estratificada de la unidad de análisis, siendo en este caso 15 trabajadores que realizan funciones administrativas. Se busca con esta investigación confirmar la siguiente proposición: La adaptabilidad de las personas al cambio organizacional se gestiona a través de conducción del líder formal.

## **Resultados**

Respecto a la actitud frente al cambio, al trabajador universitario se le observa en su ámbito laboral encontrando que solo el 20% muestran una actitud positiva asumida respecto a su trabajo, percibiendo a un 35 % con resentimiento por el desaprovechamiento de talentos; solo un 15 % encuentran satisfacción en el trabajo que realizan y reconocen a sus directivos; 60% consideran que el trabajo es solo una forma de vivir porque no hay otras oportunidades, si las hubiera o se presentaran no dudarían en abandonar el presente trabajo; por lo que respecta al compromiso organizacional se percibe que un 80 % no es muy sólido.

En cuanto a la capacidad de adaptabilidad un 42 % muestran un conocimiento y disposición para aceptar y adherirse a las nuevas formas de hacer las cosas; un 20 % comprenden la estructura así como los roles que en consecuencia se desarrollan ubicando y reconociendo los liderazgos, el trabajo en equipo que exige de actividades interdependientes; un 65 % muestran tolerancia a los conflictos, evitan caer en situaciones de enfado que le provoquen frustración.

Se encontró que la Motivación entendida como el sentimiento de querer hacer las cosas, el entusiasmo que mueve las acciones de los trabajadores, un 65% consideran que el directivo tiene una vida demasiado ocupada en sus actividades como para dedicar tiempo y esfuerzo a sus trabajadores, hay un sentimiento de separación y desatención, no se percibe una motivación clara y desarrollada expresado por parte del directivo o líder formal por alcanzar 'juntos' los objetivos y las metas o visión que se tenga trazada, menos aún una socialización de los mismos con sus trabajadores.

Consideran que el director tiene muchas responsabilidades; sus expectativas no las sienten satisfechas debido a que no perciben mucho progreso laboral ni oportunidades de crecimiento; en cuanto a equipamiento consideran que existen áreas que cuentan con equipamiento aceptable pero desabastecimiento de insumos, papelería, viáticos, cuyo sentimiento de abandono se profundiza más al externar su conocimiento de apoyo a otras áreas con cargos superiores.

En cuanto a la comunicación lo cual implica las relaciones interpersonales, entendiendo la capacidad de las personas para obtener información, respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Un 70% ven a su directivo alejado de la vida laboral de sus áreas, de comunicación formal rígida; poca o nula posibilidad de generar una comunicación informal, aunque no les preocupa, ellos van a trabajar y punto.

Consideran que su directivo delega decisiones importantes en sus colaboradores y en ocasiones desconocen hechos trascendentes que sus colaboradores no les informan y tampoco dan soluciones, esto genera un sentimiento de frustración. Se han presentado conflictos que no han sido atendidos ni resueltos adecuadamente y en ocasiones ni han sido atendidos por la autoridad competente. Un 40% les da lo mismo si su directivo continuara al mando. 80% consideran que el cambio de directivos, si estos son bien elegidos, podría mejorar el rumbo de la institución.

Respecto a la Visión, conceptualizada como una actividad que favorece la administración del cambio, representa un elemento esencial en la dirección y consiste en crear una visión y está íntimamente relacionada con las actividades directivas. 45 % declaran que el directivo cuenta con un plan de trabajo, en donde se señala el rumbo que pretenden llevar y que este debe ser acorde con los planes de desarrollo de la institución, sin embargo reconocen no tener mucho acercamiento con los mismos. Un 75% no están muy interesados en estos asuntos, les interesa su estabilidad y seguridad en cuanto a prestaciones laborales y que todo lo demás siga su curso. Se percibe una clara apatía por el papel del directivo frente al cambio, como consecuencia de las improvisaciones realizadas en esta transición, identifican algunos cambios, pero no hay precisión ni claridad en las mejoras y tampoco

identifican gestiones impulsadas por su directivo el cual creen que ha sido 'bueno', aunque no saben explicar por qué. Ante el cambio vivido un 75% aún viven incertidumbre, dicen procurar hacer su trabajo y no meterse en problemas, para no arriesgar su trabajo.

Este estudio permite deducir que las personas no se sienten identificadas con el cambio, por lo tanto no saben el porqué del mismo y por consecuencia cual es el camino nuevo de la Institución (visión), lo que lleva a concluir que existe una gran falta de socialización (comunicación) y motivación en los trabajadores.

### **Conclusiones**

A manera de conclusión se puede determinar que el proceso de liderazgo no es fácil y va más allá de la simple planificación, organización y control de actividades y procesos.

Tiene que ver con las personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que la gente coopere y participe.

Cambiar la estructura no es suficiente, se requiere que todos los actores estén adaptados a los nuevos cambios, en otras palabras es necesario que la organización cuente con individuos que trabajen integrados, lo que trae como beneficio la participación activa, innovación y cambio.

Lo que implica un cambio en el rol del directivo principalmente en el flujo de la comunicación la cual tiene que ser clara y transparente, como elemento estratégico y necesario para el éxito del cambio..

### **Referencias**

Álvarez, M. (2003). "El liderazgo de la calidad total". Barcelona: edit. Praxis.

Bennis, W.(1984). Transformative Power and Leaderships. Unveversity of Illinois Press. USA.

Bueno Campos, E. (1996). "Organización de empresas: estructura, procesos y modelos". (1aed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Burke, Warner (1994). Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.

Clark, Burton R., (1983)."El Sistema de Educación Superior: una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen, Universidad Futura. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Colín et al. (2010). Innovación, Propiedad Intelectual y Competitividad. La Denominación de Origen como Estrategia de Competitividad para la Industria del Calzado de León, Gto., *Revista TEACs*, junio (2) 4, pp. 1-15.

Cummings y Worley. (2007)."Desarrollo Organizacional y cambio". 8 Edición.

De Faria Mello, Fernando Achilles (1997). "Desarrollo organizacional, enfoque integral"  
1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F.

Garzón, Manuel, (2005). "El desarrollo organizacional y el cambio planeado".Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Landaeta y Amoeiro (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.

N.Lussier, Robert (2005) "Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo". Editores Cengage Learning, S.A.de C.V. México.

Páramo, Teresa. (1999). "Social Identity, Telenovelas and the Reading Process: Ten Case Studies among Hispanics in Texas". Disertación doctoral, University of Texas, Austin, EE. UU.

Pina e Cunha, Miguel. (2003-2004)."Gestión de los recursos humanos". DEADE.



Robbins (2004) "Comportamiento Organizacional" Editorial Prentice Hall. 7a. Ed. México.

Schein, E (1988). "La Cultura Empresarial Y El Liderazgo". Barcelona, Edición Plaza & Janes.

Urbiola, A. (2004). "Cultura y Comunicación en organizaciones de ahorro y crédito popular. Un caso de Institucionalización de mitos racionales y convergencia simbólica". Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Zemelman, H. M. (1987)." Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad". México, DF: El Colegio de México y Universidad de las Naciones Unidas, pp. 15-23.