

# LA DINÁMICA DEL LÍDER EN EL PROCESO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

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

**Resumen.** El artículo tiene como propósito examinar la función del líder a nivel directivo, en el proceso de cambio organizacional. Pues se asume que el directivo es la figura visible y dominante que debe impulsar la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional. Se utilizó como estrategia metodológica para su análisis, el estudio de caso, y se siguió 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 en los cambios organizacionales, se requiere principalmente de la participación activa del líder directivo para hacer que la gente coopere, destacando que las estrategias desarrolladas por el líder directivo, relacionadas con la creación de una visión, comunicación y motivación, logran la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional.

**Palabras Claves:** Líder, motivación, cambio organizacional.

## Abstract

The paper aims to examine the role of leading managers in the organizational change process. It is assumed that the manager is visible and dominant figure that should boost the adaptability of people to organizational change. Methodological strategy was used as the case study, and the paradigm of Wholeness as proposed

---

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

<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

Páramo (1999) and Urbiola (2004), derived from Zemelman (1987). Data collection was conducted through direct observation, documentary sources and in-depth interviews. The study sample is a Public Higher Education Institution. It is concluded that organizational changes, is mainly required the active participation of the managerial leader to get people to cooperate, noting that the strategies developed by the leading directors, related to the creation of a vision, communication and motivation, adaptability achieved of people to organizational change.

**Keywords:** Leader, motivation, organizational change.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy día se ha escuchado mucho que debido al mundo globalizado nos enfrentamos a nuevas formas de organización a fin de enfrentar los retos que se nos están presentando en el siglo actual, esto ha traído como consecuencias que las organizaciones se encuentren en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios.

El cambio es entendido 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; Chiavenato, 2002; 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.

También es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las organizaciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha

generado el deterioro en sus funciones. Guédez (1997) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?

Lo que lleva a 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, con la sintonía que produce entre los miembros de la organización y los factores externos a ésta.

Bajo esta situación de cambio o transformación, las Instituciones Educativas como organizaciones que son, también se han visto influenciadas por los nuevos escenarios mundialistas como es el caso de la Institución de Educación Superior 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.

A la luz de estos planteamientos, se asume que, los cambios en la estructura organizacional no se pueden ver de manera aislada, se requiere de la adaptación de las personas a los cambios organizacionales y como elemento fundamental para ello la participación de los directivos por su peso en la toma de decisiones. Al respecto Davis (2000), menciona que los administradores tienen la función de introducir cualquier cambio a la organización.

Esta circunstancia es la que lleva a esta investigación a analizar la función del liderazgo en relación con el cambio organizacional, partiendo del supuesto que el directivo es la figura visible y dominante que debe impulsar la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional.

De esta observación empírica inicial se desprende la pregunta principal de esta investigación: ¿Cómo influye el directivo en la adaptabilidad de las personas en el cambio organizacional?

Las Teorías que apoyan este trabajo sobre liderazgo se fundamenta en Mintzberg (1997), al referirse que las personas se unen y permanecen con la organización debido a la dedicación del líder y a su misión y en el enfoque del líder transformacional de Bass (1995) y Bryman (1996), al coincidir en la creación de

una visión compartida, y el desarrollo de la motivación y comunicación, para el logro de cambios en grupos, organizaciones y en la misma sociedad.

### **Naturaleza del liderazgo en las organizaciones**

Las organizaciones hoy día enfrentan grandes retos en su necesidad de adaptarse tanto a su entorno externo como interno (Colín et al., 2011), en donde resulta de vital importancia la figura del líder y su acción gerencial.

Para Katz y Kahn (1985), Mc Gregor (1960) y Likert (1961) explican que la eficacia y el desarrollo de las organizaciones tienen su base en el fenómeno del liderazgo. Afirman que el liderazgo es una pieza fundamental de la organización y es necesario debido a estas causas: la imperfección del diseño organizacional; la dinámica interna de la organización. La diferencia entre los distintos subsistemas así como la diferenciación horizontal y la vertical, provocan en el sistema cierto tipo de subdivisión que genera individualismo en los diferentes subsistemas debido a los cambios ambientales, en este caso es el líder el responsable de mantener el sistema integrado y unificado hacia la obtención del objetivo común y la naturaleza del ser humano como participante en una organización.

### **Enfoques teóricos del liderazgo**

El fenómeno de liderazgo se ha estudiado a través de diferentes enfoques en la tabla 1, se señalan de manera breve la premisa, principales teorías y representantes de cada uno de estos enfoques:

**Tabla 1:** *Enfoques Teóricos del Liderazgo*

<b>ENFOQUES</b>	<b>RASGOS</b>	<b>CONDUCTUAL</b>	<b>SITUACIONAL DE CONTINGENCIA</b>	<b>CONTEMPORÁNEO O EMERGENTES</b>
<b>Premisa</b>	Se caracterizó por diferenciar a los líderes en función a los rasgos físicos, intelectuales y personales que poseían; de allí consideraban que	Las conductas distinguen a los líderes de los que no lo son (resaltan el comportamiento de los líderes efectivos).	Relaciona el liderazgo con las contingencias o condiciones situacionales. El estilo de liderazgo se va modificando según la situación	Considera otros aspectos del liderazgo, como lo moral y lo ético, lo holístico, la complejidad e incertidumbre, así como la consideración en la capacidad de los

	estos nacen con esta condición.		que hay que afrontar.	subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales, sino también los del grupo, organización y sociedad.
<b>Principales Teorías y sus representantes</b>	<b>Teoría de los Rasgos</b> Ralph Stogdill Edwin Ghiselli Kikpatrick y Locke	<b>Teoría del Comportamiento</b> Kart Lewin, Lippit y White de la Universidad de Iowa. Robert Mc Murry Investigadores de la Universidad Estatal de Ohio <b>Teoría de la grid o gerencial.</b> Robert Blake y Jane Mouton(1964	<b>Modelo de Contingencia</b> Fred Fiedler (1967) <b>Teoría Situacional</b> Paul Hersey y Ken Blanchard (1969) <b>Teoría de la Trayectoria – meta</b> Robert House. <b>Modelo de Líder - participación</b> Victor Vroom y Phillip Yetton. (1973)	<b>Liderazgo carismático.</b> Weber(1979) Robert House Warren Bennis Conger y Kanungo  <b>Liderazgo Transaccional.</b> Hollander (1978) Burns(1978) <b>Liderazgo Transformacional.</b> Bass Bernard (1981)

Fuente: Elaboración propia

En referencia al *enfoque de rasgos*, Zander (1980:333) indica que han sido decepcionantes los intentos por descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes. En tal sentido se ha concluido que no existen rasgos físicos, intelectuales o de personalidad definitivos que caractericen a un líder.

Así también Yukl (1992), nos menciona que la aproximación que se hizo del *enfoque conductual*, tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos.

Y en cuanto al enfoque situacional en su conjunto presentan ciertas restricciones, pues son demasiado generales, por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas. (Yukl y Van Fleet, 1992).

Haciendo un análisis de las Nuevas Tendencias encontramos que se habla de un nuevo enfoque teórico de liderazgo: el transformacional, un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, comunicación y motivación) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos.

Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985:20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Según Bryman(1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonado las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo la visión, la comunicación y la motivación pasan a ser sus dimensiones más esenciales. Por lo tanto se puede concluir que, las estrategias que sigue el líder Transformador son las que apoyarían en el logro de la adaptabilidad al cambio organizacional.

### **La influencia del liderazgo en la cultura**

El análisis de la dinámica del líder evidencia que está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. Cuando la cultura se vuelve disfuncional, se precisa del liderazgo para que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Al respecto, Mintzberg (1997) refiere que las personas se unen y permanecen con la organización debido a la dedicación del líder y a su misión. Así pues, las raíces ideológicas fuertes tienden a sembrarse en la función de las organizaciones.

En otras palabras significa que la clave del desarrollo de una ideología organizativa dentro de una organización nueva o ya establecida, es un liderazgo que tiene una fe genuina en la misión.

Específicamente, una ideología se considera aquí como el significado de un sistema rico en valores y creencias acerca de una organización, la cual comparten sus miembros y es lo que la distingue de otras organizaciones. Para el propósito de esta investigación, la característica clave de tal o cual ideología es su capacidad de unificación, vincula al individuo con la organización, generando una “conciencia de grupo, una mística misionaria”. En efecto, una integración de objetivos individualistas y organizacionales bien puede producir sinergia. Por

tanto, las raíces de las ideologías poderosas tienden a fundamentar los aspectos básicos de una organización.

Lograr buenos resultados organizacionales no es algo fortuito. En gran medida depende de las decisiones que tomen los líderes (Lussier y Achua, 2004). Por tanto se puede decir que es responsabilidad de la alta dirección vigilar el contexto interno y externo de la organización, proyectar las tendencias de la industria y de la competencia, detectar oportunidades de mercado que van surgiendo, identificar las amenazas de negocios y desarrollar una visión creíble para los seguidores.

Desarrollar una cultura organizativa no es una tarea fácil, ni suele ser un proceso que se lleva a cabo de una manera simple. Para tener éxito, quien promueva el desarrollo de determinado tipo de cultura organizativa ha de tener, ante todo, una visión clara y la habilidad y persistencia para influir en los demás. Si no convergen ambos hechos, la organización puede desarrollar una cultura disfuncional que, a su vez, constituya un reflejo de los conflictos internos (Kets de Vries, 1984). En términos generales, resulta más difícil cambiar una cultura en una organización madura que crear una nueva en una organización joven. Un líder ha de tener bastante introspección y habilidades para comprender la cultura de una organización madura y poder implementar, exitosamente, los cambios.

Se propone entonces que, para poder llevar a cabo este proceso de transformación, el líder ha de identificar con claridad las siguientes tres fases, que son: a) reconocer la necesidad del cambio; b) crear una nueva visión; c) institucionalizar el cambio.

### **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 implementación de un cambio y la dinámica que asume el líder para lograr la adaptabilidad a dicho cambio, es decir, la realidad es el cambio en sí mismo, pero dicho cambio no se da en el vacío, toda vez que como según señala Tichy-Devanna (1990), citado por Francisco Manrique en su texto un cambio de época no una época de cambios, la

naturaleza del cambio es revolucionaria, no evolucionaría por lo que se requiere de algo especial para enfrentarlo.

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.

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: Las estrategias desarrolladas por el líder, relacionadas con la creación de una visión, comunicación y motivación, logran la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional.

## **Resultados**

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**

De acuerdo a los conceptos teóricos mencionados y las anteriores afirmaciones sobre la realidad, una vez analizada y triangulados y confrontados los datos, se puede observar que es el líder formal quien determina el éxito o el fracaso de la adaptabilidad de las personas a un cambio organizacional, toda vez que mediante su capacidad de liderazgo que implica, como lo señala Blake y Mouton (1973), su habilidad para guiar, motivar e integrar a los trabajadores, además de crear una cultura que favorezca y mantenga las metas cualitativas y cuantitativas máximas; estimule y emplee la creatividad; provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio; utilice la solución de problemas como una ocasión para aprender y busque y encuentre nuevos desafíos, se afirma que:

Las estrategias desarrolladas por el directivo, relacionadas con la creación de una visión, comunicación y motivación, logran la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional.

## Referencias

- Álvarez, M. (2003). "El liderazgo de la calidad total". Barcelona: edit. Praxis.
- Bueno Campos, E. (1996). "Organización de empresas: estructura, procesos y modelos". (1aed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- 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. (2011). Capital social, Innovación y Competitividad. Un Estudio de Caso de la Industria Manufacturera del Estado de Guanajuato, México, *Revista Urbe*, (2) 1, pág. 58. Venezuela: Universidad Rafael Beloso.
- Drucker, P.(1997). "Las Nuevas Realidades". México: Edit. Hermes.
- Martínez, R. (2004). "Todos nacemos líderes". (1ª. Ed.).México: Debolsillo.
- Mintzberg, H. (1998), "La ideología y la organización misionera", en Mintzberg, H. Quinn
- 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.
- 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.
- Yin, R. K. (1984)."Case Study Research. Design and Methods, SAGE Publications, Unites States of America.
- 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.