

Relación del liderazgo de los directivos empresariales con un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG

Bellón Álvarez Luis Alberto¹

*Urzúa López José de Jesús**

*Islas Villanueva Margarita Isabel***

Resumen

Este proyecto de investigación estudia el efecto que tiene el liderazgo de los directivos empresariales en un proceso de cambio organizacional. El liderazgo de los directivos empresariales afecta de manera significativa un proceso de cambio de cultura organizacional. Esta investigación tiene como propósito identificar esos factores que intervienen en la implementación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Los resultados de esta investigación pueden ser útiles para entender mejor un proceso de cambio organizacional. Como parte de este trabajo de investigación se aplicó un cuestionario a 78 personas, como: administradores, directores, subdirectores, gerentes, jefes, supervisores, dueños, presidentes, encargados, delegados, ingenieros, coordinadores, empleados, asistentes, nómina, contadores, caja; pertenecientes a 78 diferentes micro (19), pequeñas (28) y medianas (31) empresas comerciales situadas en la ZMG, cuyas empresas pasaron por un proceso de cambio organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, cambio organizacional, incertidumbre

Abstract

This work studies the effect of the leadership in an organizational change process. The leadership affects significantly to carry out a process of organizational change. This research try to identify the factors that are part in the implantation of an organizational change in commercial companies located in the Metropolitan Zone of Guadalajara (ZMG). The results of this research can be useful to understand a process of organizational change. As part of this research there were applied a questionnaire to 78 people like: administrators, directors, assistant directors, managers, owners, heads, supervisors, presidents, delegates, engineers, coordinators, employees, assistants, payroll, accountants, tellers; who belong to 78 different micro (19), small (28) and medium (31) commercial companies located in the ZMG, those organizations had a process of organizational change.

Keywords: Leadership, organizational change, uncertainty

¹ **Universidad de Guadalajara- Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas - Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales

Introducción

Los cambios siempre se hallan presentes, y es por eso que son uno de los aspectos medulares de una buena gestión directiva, ya que estos cambios son cada vez más habituales. El ambiente que existe en estos momentos en todos los mercados del mundo es cada vez más disputado y variable, lo cual hace que las empresas tengan que adecuarse a esos cambios, y tengan que anticiparse a estos. Los cambios en todos los ámbitos en el mundo siempre han estado presentes, y hoy en día hay muchos factores que exigen a las compañías a reaccionar cada vez más rápido para permanecer funcionando. La trascendencia que tiene el estudio y análisis del cambio organizacional se sustenta en la idea generalmente aceptada de que las compañías deben estar en permanente evolución, y por esta razón, es fundamental entender el modo en que las empresas van cambiando a lo largo del tiempo, así como las motivaciones que hay para que tales cambios se efectúen o no. Es por esto, que resulta de sumo provecho identificar qué factores tienen alguna injerencia dentro de un proceso de cambio de cultura organizacional, tal como pudieran ser un entorno incierto que pudiera haber en el medio ambiente de los negocios, así como la típica resistencia al cambio que repetidamente se presenta entre los trabajadores cuando la compañía transita por un cambio organizacional.

Los líderes empresariales de todo tipo de empresas tienen un rol de gran trascendencia en la implementación de un cambio de cultura organizacional, ya que un líder empresarial al contar con seguidores puede ser capaz de que estos asimilen mejor este proceso de cambio. Por ello es fundamental, que los dirigentes de la empresa sean auténticos líderes, para que no solamente posean la autoridad que les otorga su puesto, sino que igualmente tengan la autoridad moral y la fidelidad de su personal para que así tengan la cooperación de los recursos humanos de que disponga la empresa en el proceso de implementación de un cambio en la organización y así poder efectuarlo con éxito. De esta forma, los líderes empresariales al lograr que el personal a su cargo coopere, puede favorecer el que pueda realizarse con éxito el cambio organizacional, al contar con el apoyo de esos empleados.

Marco teórico

Todo dirigente debe ser un líder empresarial que tenga seguidores leales en su empresa, y que congrege a todos los empleados de su compañía para que estos laboren de manera coordinada y armónica para que se adecúen a los cambios que se presenten en el medio ambiente que rodea a la compañía. Por lo cual los líderes directivos deben tener una gran capacidad en el manejo de las relaciones humanas que les ayude a mandar y controlar el trabajo realizado por sus empleados y

notificarles toda información de forma oportuna, confiable y nítida. Un líder empresarial debe tener ciertos rasgos y capacidades, como: poseer visión a futuro y ser estrategias hábiles.

Para entrar con más detalle en esta temática, se tomaron en consideración a diversos investigadores que abordan el tema del cambio organizacional tomando el liderazgo empresarial como punto de partida en sus estudios: Bandow & Self (2016), Stojanović, Stanisavljević & Bošković (2016), Duck (1993), Chen, Zheng, Yang & Bai (2016), Ming-Chu & Meng-Hsiu (2015), Teal (1996), Simoes & Esposito (2014), Eklinder-Frick, Eriksson, & Hallén (2014), Hirsh & Kang (2015), Bossidy & Charan (2003), Kets de Vries & Florent Treacy (1999); Islam, Rehman & Ahmed (2013); así como Kotter (2001), Cantú (2011), Lindquist & Marcy (2016), Sánchez & Rodríguez, (2010), Ceptureanu (2015).

Todo líder empresarial debe adentrarse en la operación de su compañía, dado que ningún líder empresarial desligado del funcionamiento de su empresa puede cambiar o sostener su filosofía empresarial; porque la cultura de una compañía refleja la cultura que poseen sus líderes empresariales. Para Bandow & Self (2016), El entorno actual de hipercompetición y cambio continuo exige liderazgo en todos los niveles de la organización, no sólo de los directivos. Algunos gerentes consideran el trabajo de un empleado como un "privilegio" que se puede quitar en cualquier momento, o un empleado puede definir un trabajo como un "derecho". Como resultado, todas estas situaciones y más pueden dificultar las relaciones laborales efectivas e inhibir el cambio organizacional. Debido a que el liderazgo impulsa la cultura, y la cultura impulsa el comportamiento, cualquier cambio requiere cambios en el comportamiento del líder. Además, basar un programa de liderazgo en el libro más vendido del momento no es efectivo, porque no sólo no está alineado con los objetivos estratégicos de la organización; se aborda como una moda que cambia en poco tiempo. El liderazgo no se puede aprender simplemente asistiendo a sesiones de capacitación si los empleados consideran que es una pérdida de tiempo. Si esto sucede, se percibe que ningún programa de desarrollo tiene valor.

Las empresas que saldrán adelante en esta época de cambios e incertidumbre serán aquellas que sean líderes en los procesos de cambio. (Sánchez & Rodríguez, 2010). Siendo la cultura de una compañía, la cultura que tengan sus líderes directivos; éstos consiguen del personal el comportamiento que ellos mismos tengan y acepten; ya que la cultura organizacional puede modificarse al cambiar la conducta de los líderes, el cambio de cultura se mide tomando en cuenta

el cambio en la conducta de sus líderes directivos con relación al funcionamiento de la empresa. (Bossidy & Charan, 2003).

Castañeda et al. (2012), mencionan que se han identificado ciertas dimensiones sobre la capacidad de efectuar el cambio, como la cooperación, habilidades, recursos, valores, la reflexión crítica y el liderazgo. Dado que el cambio es una característica propia de todas las organizaciones, la capacidad para encarar eficazmente la incertidumbre es un factor clave para lograr la prosperidad. Los líderes directivos deberán dedicarle tiempo y recursos suficientes para ayudar a los trabajadores a encarar esa incertidumbre. (Bordia, et al. 2014). Es por ello, que la gestión de la incertidumbre se menciona como un desafío clave del liderazgo en las organizaciones de hoy en día (Bennis, Spreitzer & Cummings, 2002; Clampitt, DeKoch & Williams, 2002). Un requisito para ayudar a la gente a enfrentar la incertidumbre es el tener un mejor discernimiento de la naturaleza psicológica y la respuesta a la incertidumbre. Al respecto, Hirsh & Kang (2015), señalan que la ansiedad, la incertidumbre y los conflictos del comportamiento son indistinguibles. Quinn (2004) menciona que, para los líderes expertos, el reconocimiento de valores competitivos y la comprensión del cambio de terreno y la incertidumbre, a medida que las organizaciones transitan de un estado a otro, son los primeros pasos para preparar a las empresas a abordar las tensiones y paradojas del valor crítico.

Kalyani (2011), indica que los cambios drásticos en el entorno empresarial requieren de una vertiginosa transformación en la estructura de una organización. El éxito en el proceso de cambio de una empresa estriba en el grado en el cual cada aspecto del sistema-estructura, apoya la nueva definición de cómo debe ser la organización y de qué forma tiene que operar. (García, 2011).

La resistencia es una parte natural e inherente del cambio, por lo que es de esperarse. Algunas de las principales fuentes de resistencia al cambio por parte del personal son: la cultura organizacional, el temor a lo desconocido, riesgos del cambio, diferente percepción del cambio y la falta de liderazgo. (Ceptureanu, 2015). Los líderes directivos, al momento de diseñar el proceso de implementación del cambio organizacional, deben tomar en cuenta ciertos aspectos que influyen en la resistencia al cambio, como lo son: el riesgo, la reciprocidad, la proximidad, la empatía y el compromiso. (Simoes & Esposito, 2014). Es por ello, que en un proceso de cambio organizacional las habilidades directivas de los líderes empresariales y un buen sistema pueden reducir dicha resistencia al cambio. (Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015).

Como resultado de sus estudios, Appelbaum, St-Pierre & Glavas (1998), señalan al cambio organizacional estratégico como un proceso integrador de elementos organizacionales como: recursos humanos, sistemas y tecnologías; y que deben tomarse en cuenta para que se den cambios exitosos. Su investigación plantea como labor de los directivos el de conformar una infraestructura flexible y adaptable que guíe a las empresas de hoy en día a niveles óptimos de desempeño, que tome en consideración las presiones del entorno externo y la visión crítica de las compañías. De este modo, los cambios en tecnología y procesos laborales no son el mayor obstáculo para el cambio, sino los cambios que involucran a la gente. Para conseguir ese desempeño, son fundamentales los vínculos entre el medio ambiente, la visión de la compañía, su liderazgo y los procesos de aprendizaje. Por lo que la interacción del proceso de cambio con el liderazgo organizacional y el aprendizaje se presenta con el impacto final sobre el desempeño individual y organizacional. Existe la posibilidad de que las organizaciones fallen en sus esfuerzos de cambio la mayor parte del tiempo (Nohira & Beer, 2011), siendo la incapacidad de adaptarse al cambio una de las causas primordiales por las que los directivos fallan (Ray, 1991).

El liderazgo y la gerencia son distintos, pero complementarios; el liderazgo es el impulso para un exitoso cambio. La gerencia controla al personal guiándolos en el rumbo adecuado; en tanto, el liderazgo los motiva, dando satisfacción a sus necesidades. La gerencia busca la estabilidad y los líderes luchan por el cambio. Mayor cantidad de cambios, requiere de mayor liderazgo (Kotter, 2001).

El liderazgo se puede conceptualizar como un proceso en el que la interacción entre líderes y seguidores está en el centro de atención. (Northouse, 2008). Mientras para Stojanović, Stanisavljević & Bošković (2016), el liderazgo es un proceso en el que una persona tiene un impacto en un grupo buscando de esta manera conseguir una meta común. El proceso de liderazgo tiene dos dimensiones básicas: un líder y un seguidor. Los líderes influyen en los seguidores, y viceversa, por lo que el liderazgo es un proceso interactivo en ambas direcciones. Es un proceso en el que los líderes conciben nuevas ideas, articulando una visión común que va acorde con los valores, motivos y apreciaciones de los seguidores (House, 1996; Islam, Rehman & Ahmed, 2013). El Liderazgo involucra la habilidad para influir en los seguidores, con el propósito de cumplir con las tareas de la compañía, para lo cual el líder usa técnicas de motivación correctas, cimentadas en el poder y la autoridad (Islam et al. 2013), por lo que los seguidores interpretan las acciones de los líderes de distinta forma. Por lo que el modo de proceder de un líder determina el comportamiento de sus seguidores. (Casimir & Kerth, 2010).

Se obtiene un liderazgo efectivo cuando líderes y seguidores crean relaciones maduras de asociación y consiguen beneficios recíprocos como producto de tales relaciones (Graen Uhl & Bein, 1995). Varias teorías, consideran que el personal alcanzará mejores resultados si hay una buena relación entre líderes y seguidores, y cuando los líderes se relacionen con todos los seguidores de la misma forma (Islam et al., 2013). Los líderes deben saber lo que sus seguidores esperan de ellos para que adapten su comportamiento y estilo de liderazgo; y para poder ofrecerles a los seguidores una oferta que no puedan rechazar. (Schyns et al. 2008). Cantú (2011) indica que la cultura de una organización se obtiene por el grado de colaboración que obtenga el líder de sus seguidores. Esto obedece a las habilidades tanto de seguidores como del líder, la clase de supervisión usada, y la afinidad entre la filosofía organizacional y la de los empleados.

Para House (1971), hay cuatro estilos de liderazgo: directivo, participativo, de apoyo y centrado en el logro. Cada uno se puede emplear en diversas combinaciones, con distintos seguidores y en varios entornos y circunstancias (Polston-Murdoch, 2013). En tanto que para Kets de Vries & Florent-Treacy (1999), los líderes tienen dos papeles: arquitectónico y carismático. Un líder carismático es un agente de cambio con ciertas cualidades: insatisfacción con la situación actual; incansables y vigorosos; son gente que actúa; su inconformidad los lleva a buscar más oportunidades; impacientes, emprendedores, y muestran su visión estratégica de forma que luzca factible para sus seguidores; son expertos en crear alianzas y hacer que el personal se sienta bien.

Existen dos dimensiones de liderazgo (transaccionales y transformacionales) para explicar el impacto que los líderes empresariales ejercen en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional, supone que el cambio tecnológico demanda una combinación de aspectos técnicos y de relaciones humanas. Por ello, los gerentes deben traducir la visión de la alta dirección mediante el uso de habilidades de orientación (dirección), solución de problemas e implementación para efectuar el cambio tecnológico (Beatty et al. 1992). Por su parte, Quinn (2004) y Martin (2007), señalan que los líderes transformadores afrontan paradojas, contradicciones o aparentes ventajas y, trabajando con colegas, abrazan la incertidumbre y la complejidad para hallar nuevos equilibrios y estrategias diferentes, reconfigurando el reto, incluyendo nuevas tecnologías. Martín (2007), lo llama "pensamiento integrador"; en tanto que Quinn (2004), también argumenta que los directivos que lideran este cambio a menudo han sufrido una transformación personal. Por ello el liderazgo transformacional (TFL) es un predictor clave para la innovación organizacional (Mumford et al. 2002).

Nader & Castro (2009), señalan que la filosofía organizacional influye en los líderes civiles transaccionales. En cambio, otros investigadores (Adler, Doktor & Redding, 1986; Child & Tayeb, 1983; Yavas, 1995), consideran que la cultura organizacional y la situación de la empresa no tienen un impacto en las capacidades del liderazgo. Mientras que Byrne & Bradley (2007) estudian cómo influye la cultura organizacional en la efectividad de las acciones de los líderes.

El liderazgo, el capital social, y la gestión estratégica se combinan para proponer y probar una nueva perspectiva de cómo el liderazgo transformacional influye en la innovación. El liderazgo transformacional es un predictor clave para la innovación organizacional (Mumford et al., 2002). Aunque el capital social es primordial en la mejora de la innovación (Eklinder-Frick et al. 2014), tanto el estudio del liderazgo como del capital social han olvidado un poco el análisis de cómo los líderes transformacionales aprovechan el capital social para promover la innovación. Al respecto Chen, Zheng, Yang & Bai (2016), efectuaron una investigación que agrega una nueva perspectiva que explora un punto de apalancamiento importante pero en gran medida descuidado para el liderazgo en la búsqueda de la innovación -el capital social- en lo que se refiere al comportamiento organizacional y la gestión estratégica. De este modo un recurso significativo de capital humano que influye en el desempeño organizacional es el liderazgo (Wright et al., 2001), el cual no se presenta de forma solitaria. El liderazgo se halla inmerso dentro del contexto relacional, el cual ha sido esporádicamente estudiado. (Bono & Anderson, 2005; Zhen & Peterson, 2011).

Para Chiavenato & Sapiro, (2011), el liderazgo estratégico que deben poseer los directivos viene a ser la habilidad para pronosticar, distinguir y mantener la flexibilidad en la dirección de la compañía a través del personal, así como de saber delegar autoridad para implementar y enfrentar el cambio estratégico en la organización cuando se requiera. Dada la importancia que tiene el liderazgo, la mayoría de las empresas tratan de fomentar el liderazgo a través de ofrecer capacitación en habilidades de liderazgo. (Vohra, Shatdal & Bhatnagar, 2011). Es imprescindible que los dirigentes sean líderes que estén capacitados para comunicarse adecuadamente, ya que la comunicación es fundamental en el buen manejo de cualquier organización. (Vilanova, 2013). Por ello, buscando fomentar el liderazgo en el personal, Lezama, Cruz, & Pico (2015), indican que hay que liberar y alimentar la creatividad del personal, ya que dicha creatividad es una útil herramienta de comunicación empresarial, que impulsa y mejora el liderazgo, fortificando la filosofía organizacional y la gestión del proceso de cambio organizacional, debiendo centrarse en el diseño y control de los mensajes por parte de los líderes directivos a sus empleados. El éxito de toda empresa

comienza con el alto liderazgo de sus directivos, y con su ejemplo. El liderazgo empieza en la cúspide de la empresa y los líderes deben predicar con el ejemplo aquello que pregonan. (Prieto, 2013).

Para Whitelaw (2013), en un programa para fomentar el liderazgo directivo, se debe pasar de sostener las cosas a promover grandes cambios. Para lograr éxito en las labores de una empresa, es importante que ésta evolucione a un liderazgo efectivo, que fluya y sirva a las necesidades de dicha organización.

En tanto, para Montgomery (2012), la formación de líderes directivos incluye diversos aspectos como: conductuales, organizacionales, de negociación y de estrategia, por lo que los dirigentes deben adiestrarse para ser líderes eficientes y así puedan llevar a cabo las acciones y estrategias para que su compañía sea exitosa. El liderazgo y la estrategia son intrínsecos, la estrategia no es una meta ni una solución, sirve de guía para toda la organización, por lo que se debe tener un liderazgo directivo constante, que contribuya a mejorar el desempeño de la compañía. Según Bednarz (2012), las habilidades características de los líderes directivos más exitosos pueden hacer que cambie una organización, lo que ayuda a que la empresa haga las cosas correctas, y no solo reduzca costos. Por su parte, Nixon (1992) sugiere instaurar un entorno de estímulo y apoyo, creando relaciones fundamentadas en la confianza y la honestidad, y ser un "líder de líderes". Para lo cual se debe desarrollar una cultura organizacional donde el personal tome la iniciativa, y se vean como aprendices que dan la bienvenida al cambio.

Duck (1993) y Kotter (2001), consideran que las empresas deben tener un grupo que dirija los esfuerzos de cambio, Duck (1993) lo nombra "equipo de gestión de la transición"; que es un grupo de líderes directivos, dedicados a realizar el cambio. Para Lindquist & Marcy (2016), hay que desarrollar habilidades profesionales clave, como: evaluar la orientación de los líderes empresariales y unidades específicas, y el ajuste entre las necesidades actuales y futuras de la organización o unidad. Se debe determinar si los equipos de liderazgo están equilibrados y si deben ser llevados en cierta dirección debido a su misión. Hay que alentar a los líderes a incluir a sus colegas en temas clave y reconocer diferentes disposiciones individuales, así como culturas de programas y unidades, lo que a su vez implica diferentes nociones de lo que es importante, lo que constituye efectividad y buen desempeño. También se debe analizar los efectos de los cambios en el liderazgo, para cambiar las prioridades y expectativas sobre el desempeño y las implicaciones para el reequilibrio y la reorientación de los equipos ejecutivos cuando se promueven nuevos tipos de líderes y capacidad de construcción a largo plazo.

Se requiere del liderazgo para innovar a las empresas, para así poder cambiar principios y reglas; y socializarlos con los trabajadores. Sobre todo por lo impredecible del entorno, lo que ocasiona incertidumbre; y cuando existan disputas internas y vulnerabilidad en la filosofía organizacional.

DISEÑO METODOLÓGICO

Este estudio tiene dos etapas: primero una fase teórica que examina el marco teórico; y segundo un estudio empírico. Para el trabajo de campo de esta investigación, se diseñó un instrumento consistente en un cuestionario de preguntas estructuradas, que incluyó las opciones a cada interrogante.

Unidad de análisis:

Para este trabajo de investigación se analizaron empresas que fueran: 1.- Micro, pequeñas y medianas empresas. (1 a 250 empleados). 2.- Empresas comerciales y 3.- Ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara –ZMG- (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá).

Muestra:

Para esta investigación se usó un muestreo no probabilístico y se administró el cuestionario a 78 personas que pertenecen a 78 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales de la ZMG, que fueron objeto de un cambio organizacional. Según el SIEM, en México, con respecto a la estructura sectorial, 69% de las empresas son del sector comercial, 21% del sector servicios, del sector industrial manufacturero hay un 7% y sólo un 1% pertenece al sector agropecuario y minero.

Operacionalización de las Variables:

Para este trabajo de investigación las variables fueron operacionalizadas a través del uso de preguntas de Escalas de Likert. Ésta escala consta de afirmaciones que expresan una actitud, ya sea favorable o desfavorable con respecto al tema de estudio. Para esta investigación se les pidió a los entrevistados que indicaran su grado de acuerdo o desacuerdo, o frecuencia, con respecto a cada afirmación, dándosele una escala numérica a cada respuesta para determinar en qué grado su actitud es favorable o desfavorable con relación a cada concepto objeto de estudio. (McDaniel Jr. & Gates, 2016).

Planteamiento del Problema:

Los líderes empresariales influyen en un proceso de implementación de un cambio de cultura organizacional en empresas del sector comercial de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), teniendo un impacto en el funcionamiento de esas compañías.

Este estudio busca identificar los factores y efectos concernientes al rol de los líderes empresariales, que intervienen en un proceso de implementación de un cambio de cultura organizacional en empresas del sector comercial de la ZMG, ya sea que lo faciliten o lo dificulten.

Para este estudio, las preguntas de investigación planteadas fueron:

- ¿De qué manera influye la presencia de líderes empresariales, en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG ya sea facilitándolo o dificultándolo?
- ¿Qué relación existe entre el fomento del liderazgo, y sus efectos, en un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales de la ZMG?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

El objetivo general de esta investigación es: identificar qué factores relacionados con el liderazgo empresarial influyen en un proceso de implementación de un cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Objetivos Específicos:

Otro objetivo es: determinar el efecto que tiene el fomento del liderazgo en un proceso de implementación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG, ya sea que lo faciliten o lo dificulten.

Hipótesis:

Dentro de este proyecto de investigación las hipótesis planteadas son las siguientes:

H1: La presencia de líderes empresariales facilita la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

H2: Las empresas comerciales ubicadas en la ZMG realizan acciones para fomentar el liderazgo, las cuales favorecen la implementación de un proceso de cambio organizacional.

Recolección y procesamiento de la información

El instrumento de investigación empleado fue un cuestionario que se elaboró con base en la investigación bibliográfica, en la que se buscó conocer los factores concernientes a los líderes empresariales que influyen en el cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. Por lo que se elaboró un cuestionario de preguntas estructuradas, que ayudara a identificar esos factores. Una vez compilada la información, los resultados fueron analizados y clasificados.

Para el presente proyecto de investigación se utilizó el análisis de la varianza (ANOVA), para determinar el grado de significancia de las variables estudiadas. El procedimiento del ANOVA genera un análisis de varianza de un factor para una variable dependiente cuantitativa respecto a una variable de factor (la variable independiente). El análisis de la varianza se usa para contrastar la hipótesis de que varias medias son iguales. La variable dependiente es aquella en la cual se buscan comparar los grupos, mientras que la variable factor es la variable independiente, que define los grupos que se pretenden comparar. En el ANOVA; las poblaciones son normales, las muestras sobre las que se aplican los tratamientos son independientes, las poblaciones tienen igual varianza. Si el nivel de significación (sig.) intraclass es menor o igual que 0.05, es que existe una relación significativa.

Como parte del análisis empírico de este estudio que busca conocer la influencia de los líderes empresariales dentro de un proceso de cambio organizacional; se buscó el grado de significancia en un análisis de la varianza (ANOVA), relacionando las variables propias concernientes con el papel que juegan los líderes empresariales, por una parte, y por otra, con los efectos que pueden tener los líderes empresariales en un proceso de cambio organizacional, así como con ciertos factores que pueden favorecer o dificultar la implementación de un cambio organizacional.

Resultados de la investigación de campo y conclusiones

Dentro de éste proyecto de investigación, como parte del estudio del cambio organizacional se hicieron algunas interrogantes, para determinar en qué medida los líderes empresariales fueron factores determinantes que hayan favorecido el cambio organizacional, indicando con qué frecuencia se presentó, y cómo influyeron dentro de un proceso de cambio de cultura organizacional.

Dentro del instrumento de investigación empleado se incluyeron ciertas preguntas e hipótesis que abordan el tema del efecto de los líderes empresariales en un proceso de cambio organizacional:

Tabla 1.- ¿Hubo líderes dentro de la empresa que ayudaran a efectuar el proceso de cambio de cultura organizacional?

ANOVAS	SIG.
¿La dirección estaba dispuesta a cambiar?	.019
¿La estructura organizacional favorecía el cambio de cultura organizacional?	.023
Se reconocía y recompensaba el desempeño de los empleados	.036
Retroalimentación	.033
Educación en el personal	.006
Actitud positiva de la Dirección	.039
Involucramiento de la dirección	.004
¿La reacción del personal ante el cambio fue favorable?	.040

Visión compartida	.026
Aprendizaje en equipo	.013
Adaptación	.047

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta investigación coinciden con lo señalado por: Katzenbach (1996), que indica que un líder debe conectarse con su personal, hallando palabras simples que apacigüen su ansiedad, infundiéndoles coraje, y conservando su confianza para conseguir un cambio perdurable. En tanto que, Lindquist & Marcy (2016), revelan que luego de pasar por un ciclo completo de cambio, los líderes desarrollan un sentido, y una visión que les permite saber qué estrategias de gestión serán eficaces y en qué circunstancias, lo que lleva al dominio y a una mayor comprensión del liderazgo. Mientras que para Kanter et al. (1992), los líderes empresariales tienen un rol de gran relevancia para implementar una visión clara: separar el pasado, instituir un sentido de urgencia, crear estructuras habilitadoras, comunicar, involucrar a la gente, ser honestos, fortalecer e institucionalizar el cambio.

Como parte de esta investigación se encontró que los líderes dentro de la empresa ayudaron a efectuar el proceso de cambio de cultura organizacional lo que evidentemente favoreció el cambio en las organizaciones. Ya que se puede apreciar que hay una relación significativa entre: hubo líderes dentro de la empresa que ayudaran a efectuar el proceso de cambio de cultura organizacional, con diversos factores e interrogantes como: la dirección estaba dispuesta a cambiar, la actitud positiva de la dirección, el involucramiento de la dirección, visión compartida, retroalimentación, la estructura organizacional favorecía el cambio de cultura organizacional, se reconocía y recompensaba el desempeño de los empleados, educación en el personal, la reacción del personal ante el cambio fue favorable, aprendizaje en equipo y la adaptación.

Tabla 2.- Se realizan actividades para fomentar el liderazgo

ANOVAS	SIG.
¿El personal tiene acceso a toda información que necesita para realizar su labor de cambio?	.014
Trabajo en equipo	.008
Se reconocía y recompensaba el desempeño de los empleados	.027
Adecuada información disponible	.013
Educación en el personal	.020
Crear crisis y conflictos planeados y controlados	.024
Coordinación de actividades	.017
Se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio	.000
Se hace una medición de los resultados del cambio de cultura organizacional	.001
Adaptación	.021

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, esta investigación encontró también que realizar actividades para fomentar el liderazgo favorece de forma muy importante el cambio organizacional. Estos resultados concuerdan con lo mencionado por Shelton & Darling (2001), que indican que el personal quiere ser guiado, no manejado; por lo que los directivos deben fomentar y desarrollar habilidades de liderazgo. Al respecto, Ready & Peebles (2015), señalan la necesidad de tener un pensamiento empresarial para desarrollar la siguiente generación de líderes empresariales. Los líderes directivos deben enfocarse en lograr la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. La relación con el personal debe basarse en la integridad, el respeto y la apertura; así como contar con personal que confíe en sus cualidades de líderes.

Los resultados de la investigación demuestran que las actividades para fomentar el liderazgo en una empresa juegan un papel fundamental en el proceso de cambio organizacional, ya que se encontró que hay una estrecha relación entre: se realizan actividades para fomentar el liderazgo con: el personal tiene acceso a toda información que necesita para realizar su labor de cambio, trabajo en equipo, se reconocía y recompensaba el desempeño de los empleados, se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio, y se hace una medición de los resultados del cambio de cultura organizacional, lo cual indica que es un factor que favorece de forma muy importante el proceso de cambio organizacional. Adicionalmente, otros factores que también influyen favorablemente en un proceso de cambio organizacional de acuerdo con los resultados de la investigación son: adecuada información disponible, educación en el personal, crear crisis y conflictos planeados y controlados, coordinación de actividades y la adaptación.

Por lo que las hipótesis H1: El papel que juegan los líderes empresariales facilita la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG; y H2: Las empresas comerciales ubicadas en la ZMG realizan acciones para fomentar el liderazgo, las cuales favorecen la implementación de un proceso de cambio organizacional, se aceptan. (Ver tablas 1 y 2).

Conclusiones

Los cambios continuos que hay en el entorno empresarial son un reflejo de la incertidumbre imperante en los mercados. Las empresas deben estar en permanente aprendizaje. No pueden estar inertes, ya que si lo hacen, serían rebasadas por los competidores. Las empresas exitosas se adelantan a los cambios, e incluso los provocan, para mantener su liderazgo y obligar a los

competidores para que sean ellos los que deban reaccionar y adaptarse a los cambios. Se tiene que cambiar la estructura de las organizaciones, renovar los sistemas productivos y administrativos, implantar nuevas tecnologías, crear bienes y servicios que cumplan mejor con las expectativas del mercado. Aun cuando pudiera ser costoso efectuar un cambio organizacional, lo cierto es que si se efectúa correctamente, sus beneficios y ventajas serán mayores, ya que mejorarán los sistemas y procedimientos de la empresa, los costos se reducirán, por lo que habrá ahorros, y la empresa será más competitiva.

El cambio está presente en el mundo todo el tiempo. En el ámbito de los negocios, la competencia se intensifica cada vez más, por lo tanto, las empresas tienen que dar satisfacción lo mejor que puedan a los gustos y necesidades de sus consumidores. Por esta razón las compañías tienen que adecuarse a lo imprevisibles que son los mercados y los negocios, es por ello que deben hacer cambios en su organización, sus procesos de producción y en su filosofía organizacional. Todo esto buscando seguir presentes en el mercado, y tratando de ser cada vez más eficientes y competitivos. El rol de los líderes empresariales es de suma importancia, pero además, se requiere del involucramiento y de una labor coordinada de todos los integrantes de una empresa, donde los líderes directivos, sirvan de guía para fijar el camino que debe seguir la compañía. Por ello, un líder empresarial debe poseer ciertas habilidades como: tener visión y ser buen estratega. Por lo que todo líder directivo debe involucrarse en el funcionamiento de la compañía, ya que ningún líder alejado del desempeño de su empresa podrá conseguir el cambio o hacer sostenible su cultura, ya que la cultura de una compañía es la cultura que establezcan sus líderes empresariales.

Por otra parte, como resultado de esta investigación, las 2 hipótesis planteadas, se aceptan.

Como parte de este proyecto de investigación, las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

H1: El papel que juegan los líderes empresariales facilita la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

H2: Las empresas comerciales ubicadas en la ZMG realizan acciones para fomentar el liderazgo, las cuales favorecen la implementación de un proceso de cambio organizacional.

Los líderes empresariales deben impulsar una visión empresarial en la que todos los miembros de la compañía participen; propiciando un ambiente en el que el personal pueda hacer su trabajo con seguridad y dedicación, debiendo tener el líder buena comunicación con todos los trabajadores. Los líderes empresariales comprometidos en la conducción y desempeño de su compañía buscan hacer cada vez mejor las cosas. Sin esta filosofía organizacional presente cuando hay un directivo involucrado y con liderazgo al frente de una empresa, ésta puede estancarse y dejar de ser

competitiva. La influencia de un líder empresarial comprometido en la conducción de su compañía contribuye para modificar la actitud del personal, formándoles una visión, y desarrollándoles propósitos concretos que sirvan para fijar el camino que seguirá la compañía. El compromiso de los líderes empresariales traerá un cambio en la manera de pensar de los empleados, fomentándoles habilidades de liderazgo y que se comprometan en la marcha de la empresa, y con la implementación del cambio organizacional.

En un cambio organizacional, los líderes empresariales buscan que el personal comprenda las razones del cambio, y que den su máximo esfuerzo, para lo que necesitan de: visión, delegar poder, valor, inteligencia, perseverancia, ética, rectitud, y buenos métodos de enseñanza; además, deben asimilar algunas lecciones complicadas por sí solos. Los líderes empresariales prácticos saben que no es posible evitar la incertidumbre del ambiente de los negocios. Rechazar o no tomar en cuenta lo imprevisible del entorno, dificulta ver a los líderes empresariales la realidad en la que se hallan, e imposibilita que reaccionen de forma efectiva. En vez de tener miedo a cambios inesperados, los líderes empresariales prácticos los consideran una oportunidad de mejora, y utilizan dichos cambios para poner en práctica ideas innovadoras, o tomando decisiones trascendentales para la empresa.

Según los resultados de este estudio los principales factores que promueven un cambio organizacional son: el involucramiento de la dirección, así como la actitud positiva de la dirección, tener una visión compartida, la retroalimentación, el aprendizaje en equipo, y la coordinación de actividades. Adicionalmente, los resultados de este proyecto de investigación muestran que los efectos del cambio organizacional en las compañías fueron: la reacción del personal ante el cambio fue favorable; se reconocía y recompensaba el desempeño de los empleados, se hace una medición de los resultados del cambio de cultura organizacional, se realizan acciones para desarrollar en el personal una actitud de apertura al cambio, el personal tiene acceso a toda información que necesita para realizar su labor de cambio, se crean crisis y conflictos planeados y controlados. Como puede verse, la implementación de un cambio organizacional, tuvo efectos favorables en el desempeño de las empresas estudiadas.

Mediante un adecuado entrenamiento por parte de sus líderes empresariales y de las propias empresas y sus trabajadores, se podrá encarar exitosamente a los desafíos del futuro. Una compañía puede ser compleja y de gran tamaño, pero a la vez ser capaz de adecuarse a los constantes cambios. Como limitaciones de este estudio hay que mencionar que es un trabajo de investigación que solo toma en cuenta el cambio organizacional en empresas del sector comercial de la ZMG, por lo que los resultados no pueden extrapolarse a compañías situadas en otras ciudades, ni a organizaciones de giros diferentes al comercial. Para futuras investigaciones se sugiere efectuar estudios de casos

en compañías que transiten por un proceso de cambio organizacional. También se recomienda realizar investigaciones como ésta, en organizaciones de otros giros como pudiera ser el sector servicios o el industrial; además, sería útil hacer esta clase de proyectos de estudio en empresas a nivel nacional.

En estos días, realizar un cambio organizacional es una maniobra que hacen las organizaciones para seguir operando en el mundo de los negocios; ya que se debe llevar a cabo para salir adelante en un ambiente tan turbulento e incierto como el que reina en los mercados en el presente. Por ello se requiere de líderes empresariales que logren implementar un cambio organizacional exitoso; ya que al involucrarse en la marcha de su empresa, buscarán anticiparse e implementar un cambio, en vez de esperar a que suceda y tener que reaccionar al mismo; gracias a su visión y espíritu emprendedor.

Referencias

- Adler, N. J., Doktor, R., y Redding, S. G. (1986). From the Atlantic to the Pacific century: Cross Cultural management reviewed. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 295-318.
- Appelbaum, S. H., St□Pierre, N., y Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- Bandow, D., y Self, T. B. (2016). Leadership At All Levels: Developing Managers To Develop Leaders. *Journal of International Business Disciplines*, 11(2), 60-73.
- Beatty, C., Lee, A., y Gloria, L. (1992). Leadership among middle managers – an exploration in the context of technological change. *Human Relations*, 45(9), 957-990.
- Bednarz, T. F. (2012). Applying great leadership lessons. *Industrial Management Review*, 1(1), 26 -30.
- Bennis, W., Spreitzer, G. M., y Cummings, T. G. (2002). The future of leadership: Today’s top leadership thinkers speak to tomorrow’s leaders. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 8(4), 116-117.
- Bono, J. E., y Anderson, M. H. (2005). The advice and influence networks of transformational Leaders. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1306-1314.
- Bordia, P., Kiazad, K., Restubog, S. D., DiFonzo, N., Stenson, N., y Tang, R. L. (2014). Rumor as Revenge in the Workplace. *Group & Organization Management*, 39(4), 363-388.
- Bossidy, L., y Charan, R. (2003). *El arte de la Ejecución en los negocios*. México: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. de C.V.

- Byrne, G., y Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60(2), 168-175.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Casimir, G., y Keith Ng, Y. N. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 501-517.
- Castañeda, S. F., Holscher, J., Mumman, M. K., Salgado, H., Keir, K. B., Foster-Fishman, P. G., y Talavera, G. A. (2012). Dimensions of Community and Organizational Readiness for Change. *Progress in Community Health Partnership*, 6(2), 219-226.
- Ceptureanu, E. G. (2015). Survey Regarding Resistance To Change In Romanian Innovative SMEs From It Sector. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 10(1), 105-116.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., y Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Clampitt, P. G., De Koch, R. J., y Williams, M. L. (2002). Embracing uncertainty: The hidden dimension of growth. *Ivey Business Journal*, 66(3), 57-67.
- Child, J., y Tayeb, M. (1983). Theoretical perspectives in cross-national organizational research. *International Studies of Management and Organization*, 12(4), 23-70.
- Duck, J. D. (1993). Managing change: the art of balancing. *Harvard Business Review*, 71(6), 109-118.
- Eklinder-Frick, J., Eriksson, L. T., y Hallén, L. (2014). Multidimensional social capital as a boost or a bar to innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 460-472.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Graen, G. B., y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hirsh, J. B., y Kang, S. K. (2015). Mechanisms of Identity Conflict: Uncertainty, Anxiety, and the Behavioral Inhibition System. *Personality and Social Psychology Review*, 19(4), 1-22.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

- House, R. J. (1996). Path goal theory of leadership lessons legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Islam, T., Rehman, S., y Ahmed, I. (2013). Investigating the mediating role of organisational politics between leadership style and followers' behavioral outcomes. *Business Strategy Series*, 14(2/3), 80-96.
- Kalyani, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 280-286.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., y Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*, New York: The Free Press.
- Katzenbach, J.R. (1996). Real change management. *The McKinsey Quarterly*, 1(1), 148-63.
- Kets de Vries, M. F. R., y Florent-Treacy, E. (1999). *Los nuevos líderes globales*. Bogotá: Editorial Norma, S.A.
- Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-97.
- Lezama, M., Cruz, M., y Pico, B. (2015). El Liderazgo Estratégico Moderno y el Mejoramiento del Desempeño del Capital Humano. En Sánchez J., Mayorga, P. I., González, E. G. (Eds.), *RIICO 2015: IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad: La Competitividad Frente A La Incertidumbre Global*. (226-241). Guadalajara: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Lindquist, E., y Marcy, R. (2016). The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations. *International Journal of Public Leadership*, 12(2), 167-186.
- Martin, R. (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win through Integrative Thinking*. Boston: Harvard Business School Press.
- McDaniel, C., y Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning.
- Ming-Chu, Y., y Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(2015), 177-183.
- Montgomery, C. A. (2012). *El Estratega. Conviértete en el líder que tu negocio necesita*. México: Santillana.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., y Strange, J. M. (2002). Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.

- Nader, M., y Castro, A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, 40(2), 237-254.
- Nixon, B. (1992). Developing a new culture for organizations in the 90's. *Management Education and Development*, 23(1), 33-45.
- Nohira, N., y Beer, M. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*, Beograd: Data Status.
- Polston, L. (2013). An Investigation of Path - Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor - Related Commitment and Gender. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 13-44.
- Prieto, C. O. (2013). *Estrategias de la Calidad en el Servicio. Proveedor – Servicio – Cliente*. México: Ediciones del Lirio.
- Quinn, R. E. (2004). *Building the Bridge As You Walk on it: A Guide for Leading Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ray, R. (1991). The 21st century manager: A survey of futuristic business studies. *Review of Business*, 13(1), 40.
- Ready, D., y Peebles, M. E. (2015). Developing the next generation of enterprise leaders. *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 43-51.
- Sánchez, B. E., y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Schyns, B., Kroon, B., y Moors, G. (2008). Follower characteristics and the perception of leader member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 772-788.
- Shelton, C. K., y Darling, J. R. (2001). The quantum skills model in management: A new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 264-273.
- Simoës, P. M. M., y Esposito, M. (2014). Improving Change Management: How Communication Nature Influences Resistance to Change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Stojanović, V., Stanisavljević, M., y Bošković, A. (2016). The Interdependence Of Leader-Member Exchange Relation And The Leadership Style: Research In Serbian Organisations. *Economic Themes*, 54(3), 363-383.
- Teal, T. (1996). The ways chief officers lead. *Harvard Business Review*, 74(6), 35-44.
- Vilanova, N. (2013). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro. Cómo crear héroes, empleados que viven con pasión la marca*. Barcelona: Plataforma Editorial.

- Vohra, N., Shatdal, A., y Bhatnagar, D. (2011). Leadership development: Insights and way forward. Vikalpa. *The Journal for Decision Makers*, 36(4), 122-129.
- Whitelaw, G. (2013). *El Líder Zen. 10 reglas para ejercer un liderazgo sin miedo y efectivo*. Madrid: Editorial EDAF.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Yavas, B. F. (1995). Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28(10), 57-61.
- Zhen, Z., y Peterson, S. J. (2011). Advice networks in teams: the role of transformational leadership and members' core self-evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1004-1017.