



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **El impacto del liderazgo en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la zona metropolitana de Guadalajara**

BELLON ÁLVAREZ, LUIS ALBERTO\*

GÁNDARA MOTA, MARÍA RAQUEL\*

CUEVAS SHIGUEMATSU, CARLOS YOSHIO\*

### **Resumen:**

Este trabajo estudia el cambio organizacional tomando como perspectiva de análisis la corriente de estudio del Liderazgo. Dado que el liderazgo puede ser un factor que contribuya significativamente para efectuar un proceso de cambio de cultura organizacional. Esta investigación busca identificar los factores que intervienen en la implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad para comprender mejor un proceso de cambio organizacional. Como parte de esta investigación se aplicó un cuestionario a 78 personas, como: subdirectores, gerentes, administradores, directores, dueños, presidentes, jefes, supervisores, encargados, coordinadores, delegados, ingenieros, empleados, contadores, asistentes, nómina, caja; que forman parte de 78 distintas micro(19), pequeñas(28) y medianas(31) empresas comerciales como: tiendas, videoclubs, ferreterías, mueblerías, farmacias, restaurantes, bebidas, ropa, editoriales, entre otras; ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional.

**Palabras clave:** Liderazgo , cambio organizacional.

### **Abstract:**

This work studies the organizational change taking as analysis perspective of study the leadership. The leadership can be a factor that contributes 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: assistant directors, managers, administrators, directors, owners, presidents, heads, supervisors, coordinators, delegates, engineers, employees, accountants, assistants, payroll, tellers; who belong to 78 different micro(19), small(28)

---

\* Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara

and medium(31) commercial companies like: stores, video clubs, hardware shops, furniture stores, drugstores, restaurants, drinks, clothes, publishing houses, among others; located in the ZMG, those organizations had a process of organizational change.

**Keywords:** Leadership, organizational change.

### **Introducción:**

El cambio siempre ha existido y en la actualidad se presentan muchos factores que obligan a las organizaciones a reaccionar con mayor rapidez para continuar operando. El cambio siempre se encuentra presente y es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz, ya que cada vez es más frecuente y complejo, siendo su impacto más amplio. La importancia del estudio del cambio organizacional radica en la hipótesis generalizada de que las empresas deben estar en constante transformación, y por lo mismo, es de gran trascendencia comprender la manera en que las organizaciones cambian, así como los motivos que tienen para que dichos cambios se lleven o no a cabo. Por lo que resulta de interés conocer cuáles son los factores que intervienen en el cambio organizacional, como lo pueden ser la incertidumbre que existe en el medio ambiente, así como la resistencia al cambio que con frecuencia se presenta en el personal cuando la empresa de la que forman parte es objeto de un cambio organizacional. El aspecto del ambiente que se presenta actualmente en el mercado se caracteriza por ser cada vez más competitivo y cambiante, lo que ocasiona que las organizaciones deban adaptarse a los cambios e incluso adelantarse a ellos.

Los líderes dentro de una organización también juegan un papel importante dentro del proceso de implantación de un cambio organizacional, ya que un líder al tener seguidores puede influir en estos para que acepten el cambio. De este modo los líderes al conseguir la cooperación de la gente que les sigue pueden contribuir para que pueda efectuarse el cambio organizacional al contar con la ayuda de dicha gente. Es importante a su vez, que los directivos de la organización sean verdaderos líderes entre el personal a su cargo, para que no únicamente tengan la autoridad jerárquica que les confiere su posición, sino que además tengan la autoridad moral y la lealtad de sus empleados para que así cuenten con el apoyo de ese personal dentro del proceso de cambio organizacional para poder llevar a cabo exitosamente la implantación de dicho cambio dentro de la organización.

### **Marco teórico**

Un dirigente debe ser un líder que cree y recree seguidores y movilice a todo el personal de su organización para que estos trabajen adaptándose a los cambios que se dan en el entorno de la empresa. Para ello los directivos líderes deben poseer habilidades conceptuales y técnicas en relaciones humanas que les permitan dirigir y controlar la labor de sus subordinados y comunicarles

la información de manera clara, confiable y oportuna. La perspectiva del liderazgo señala que un líder debe poseer ciertas características y habilidades como tener visión y ser un buen estratega. Todo líder debe compenetrarse con el funcionamiento de la empresa, ya que ningún líder desvinculado de la marcha de la organización puede cambiar o hacer sostenible su cultura; porque la cultura de una organización es la cultura de sus líderes.

Para abundar en el tema se toman en cuenta a los siguientes autores quienes abordan el tema del cambio organizacional tomando el liderazgo como marco de referencia de sus investigaciones: Duck (1993), Nohria y Berkley (1994), Heifetz y Laurie (1997), Teal (1996), Farkas y Wetlaufer (1996), Badaracco (1998), Zaleznik (1992), Mintzberg y Quinn (1993), Hussey (1998), Bossidy y Charan (2003), Ackoff (2000), Kets de Vries y Florent Treacy (1999); Hellriegel, Slocum y Woodman (1999); así como Kotter (2001), Cantú (2005), Smith (1996), (Sánchez y Rodríguez, 2010).

Liderear el cambio organizacional es de las más importantes y desafiantes responsabilidades del liderazgo, ya que los líderes ejecutivos son esenciales para un exitoso cambio organizacional, siendo los líderes los que inician la innovación y el cambio organizacional. (Malm, 2008). Las grandes compañías han creado una disciplina de liderazgo e infraestructura de talento donde el cambio y la renovación organizacional nacen y se sostienen. (Gandossy y Verma, 2009). Por lo que las únicas organizaciones que sobrevivirán en estos tiempos de múltiples y rápidos cambios serán las que se posicionen como organizaciones líderes en el cambio. (Sánchez y Rodríguez, 2010).

Duck (1993) comparte la idea de Kotter de que la organización debe tener un grupo que guíe los esfuerzos de cambio, Duck (1993) lo denomina “equipo de gestión de la transición” (Transition Management Team, TMT). Según él, para que se produzca el cambio en cualquier organización, todos sus miembros tienen que empezar a pensar, sentir o hacer algo de una forma diferente. El TMT, es un grupo de líderes empresariales, que depende directamente del director ejecutivo, y dedica su tiempo y esfuerzo a gestionar el cambio.

Kotter (2001) establece que liderazgo y gerencia son aspectos diferentes, siendo el liderazgo la fuerza primaria atrás de un cambio exitoso. Kotter dice: “La gerencia controla a las personas empujándolas en la dirección correcta; el liderazgo las estimula, satisfaciendo sus necesidades humanas básicas.” Además Kotter (2001:69) indica que la gerencia es hacer frente a la complejidad, en tanto que liderazgo significa hacerle frente al cambio. Los gerentes promueven la estabilidad en

tanto que los líderes presionan por el cambio. Más cambios exigen mayor liderazgo. Por ello se establece que la gerencia y el liderazgo son diferentes pero complementarios y en un mundo cambiante uno no puede funcionar sin el otro. (Kotter, 2001:67). Como se aprecia el liderazgo es una parte creciente de la labor de dirigir conforme se incrementa la velocidad del cambio.

Por su parte, Heifetz y Laurie (1997) coinciden con lo establecido por Nohria y Berkley (1994) al señalar que la realidad es la que debe impulsar a adaptarse a los cambios. Heifetz y Laurie (1997) señalan que en la actualidad es cada vez mayor el número de organizaciones que se tienen que enfrentar a los retos de la adaptación: cambios en el ámbito mundial, en las sociedades y en los mercados. Además la tecnología les obliga a aclarar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas formas de funcionar. Dados estos desafíos la tarea más importante de los líderes es movilizar al personal para que trabajen en la adaptación del proceso de esos cambios. Para muchos ejecutivos empresariales, resulta complicado ofrecer este liderazgo, ya que están acostumbrados a resolver por sí mismos los problemas que se presentan. Esto se contradice con lo que Nohria y Berkley (1994) señalan como cualidades que deben tener los líderes pragmáticos, ya que para ellos, un líder pragmático debe desear arreglárselas por su cuenta; por lo que lo ven como una virtud, indicando que un líder pragmático sabe de qué recursos dispone y cómo conseguir más, en tanto para Heifetz y Laurie (1997) ese deseo de arreglárselas por su cuenta es un defecto.

Pero el líder no debe ceder. En lugar de proteger al personal de las amenazas externas, debe permitir que la realidad los estimule a adaptarse a los cambios. En vez de orientar a los empleados sobre sus funciones actuales, los líderes deben desorientar de modo que se desarrollen nuevas relaciones. En lugar de solucionar los conflictos, los líderes deben plantear problemas. En vez de dar respuestas deben plantear preguntas difíciles. En vez de mantener las normas deben cuestionar la forma de hacer los negocios, ayudando a los demás a distinguir entre los valores inmutables y las prácticas históricas que se han vuelto obsoletas. Heifetz y Laurie (1997) dan 6 principios para liderar una labor de adaptación: Asomarse al balcón; Identificar el desafío de la adaptación; Controlar la angustia; Mantener una atención disciplinada; Devolver el trabajo a los empleados; Proteger las voces de liderazgo que provienen de abajo.

Por otra parte, según Teal (1996), es común que haya directivos que no tienen ni la preparación, ni la experiencia necesaria o el perfil adecuado para desarrollar dicha labor. En resumen, no están capacitados para guiar a la empresa como debe ser. Para aminorar este problema destaca varios aspectos clave que debe poseer un líder directivo como la estrategia, la persuasión y la negociación.

Otras cualidades que deben poseer son: visión, fortaleza, pasión, inteligencia, ética, valor y tenacidad. La gestión de un líder empresarial es un ejercicio continuo de aprendizaje, educación y persuasión. Durante el proceso de cambio frecuentemente se enfrenta a una lucha porque hay que conseguir que la gente comprenda y quiera hacer lo mejor y dar lo mejor de sí misma.

Teal (1996) da ejemplos de directivos líderes en un proceso de cambio en sus organizaciones, como Rosenbluth en Rosenbluth Travel, quien tuvo una habilidad imaginativa al reinventar su negocio en varias ocasiones. Mientras que Bill Sells de Johns-Manville, personificó la integridad, ya que luego de financiar unos estudios en su negocio de fibra de vidrio, comunicó los resultados obtenidos sobre los peligros y riesgos de sus productos sin falsear información a favor de su empresa; lo que modificó ciertas políticas en el manejo de la misma dando apertura a críticas y discusiones. En tanto que Ralph Stayer de Johnsonville Sausage, mostró determinación para superar su propia necesidad de control total, al delegar funciones, lo que sirvió para hacer grande su empresa. Incluso obtuvo un importante contrato que él mismo no creía posible cumplir, pero al plantear la situación a grupos de empleados y no estando él presente en las discusiones, sobre los riesgos de aceptarlo, logró que la gente asumiera el reto, se comprometiera y cumpliera el contrato. Mientras George Cattabiani en Turbinas de Vapor de Westinghouse, hizo cambios significativos en la forma de dirigir la división. Introdujo mayor flexibilidad en el trabajo, definió niveles superiores de calidad y productividad, y enfrentó a sindicatos hostiles convenciéndolos de trabajar en forma cooperativa. Cada mejora era una lucha pero logró efectuar los cambios necesarios, manteniendo la paz y mejorando los resultados de esa división logrando salvarla y con ello los puestos de trabajo que proporcionaba.

Farkas y Wetlaufer (1996) difieren en gran medida de lo señalado por otros autores, como Nohria y Berkley, al indicar que los ejecutivos líderes no se centran en un punto específico como meta, sino en el proceso para llegar ahí; mientras que Nohria y Berkley (1994) establecen que lo importante es centrarse en los resultados y no en la manera en que se llegará a los mismos y hacen alusión a los líderes pragmáticos que a su juicio deben centrarse en los resultados sin preocuparse mucho en la manera en que estos se logren, y dividen este enfoque en 4 componentes generales: Sensibilidad al contexto, Deseo de arreglárselas por su cuenta, Centrarse en los resultados, Estar abiertos a la incertidumbre. Esta perspectiva de Nohria y Berkley puede considerarse como errónea, ya que si bien es cierta la importancia de conseguir resultados, también es cierto que se requiere de una planeación y acciones específicas para lograrlos, ya que no se conseguirán con solo buscar esos resultados, es necesario un determinado procedimiento que los haga posibles. Por su parte, Kotter (2001) tampoco está de acuerdo con lo señalado por Nohria y Berkley, al pensar que es un grave

error no planear para la consecución de metas. Subraya que se deben tener planes y estrategias que permitan lograr los objetivos que se tienen en mente. En tanto que Farkas y Wetlaufer (1996) aseguran que los ejecutivos adoptan un sistema de cambio y motivan al personal a que también lo adopten, lo cual difiere con lo que Nohria y Berkley (1994) señalan que es un error adoptar sistemas de gestión, ya que lo recomendable es adaptar dichos sistemas para tener buenos resultados.

A su vez, Badaracco (1998) señala que para que los directivos se conviertan en líderes deben transformar sus valores personales en acciones intencionadas. El punto de vista de Badaracco (1998), con respecto a que los valores personales se conviertan en acciones, es muy similar a lo expresado por Smith (1996) quien indica que el cambio sólo existe cuando se lleva a la acción.

Zaleznik (1992) comparte el punto de vista de Nohria y Berkley (1994) en lo referente a que las mismas fórmulas que llevaron al éxito a una organización, en el presente pueden ser el principio de la decadencia para esa misma organización. Como ejemplo cita la industria automovilística de Estados Unidos, que muestra el efecto suicida de continuar haciendo lo que por mucho tiempo tuvo resultados favorables. La consecuencia de continuar haciendo lo que tuvo éxito en el pasado fue que la mayor exportación de Estados Unidos en los ochentas fueran únicamente puestos de trabajo. Mientras los directivos piensan que “si algo no está fallando no hay que arreglarlo”; un líder piensa que cuando algo no está fallando es el mejor momento para arreglarlo, ya que los líderes llevan a cabo acciones para evitar que se presenten problemas en la organización. (Zaleznik, 1992).

Lo mencionado por Zaleznik no es del todo preciso, ya que arreglar algo que no está fallando es bastante complicado; más bien, se puede señalar que un líder se adelanta a los cambios y los provoca, en vez de esperar a que se presenten. Mintzberg y Quinn (1993) señalan que el trabajo directivo incluye funciones interpersonales, informativas y decisorias; y para realizar dichas funciones se necesita de las siguientes aptitudes: Ser capaz de desarrollar relaciones entre colegas; Llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados; Resolver conflictos, establecer redes de información y difundirlas; Tomar decisiones con ambigua o escasa información; y distribuir recursos. El punto de vista de Mintzberg y Quinn (1993), en lo referente a que dentro del trabajo directivo deben resolverse conflictos, se contrapone con lo mencionado por Heifetz y Laurie (1997), ya que para estos autores un líder en lugar de solucionar conflictos, debe plantear problemas. Como promotor, el directivo busca mejorar su unidad, adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno; siendo un motor involuntario del cambio. En su función de resolución de problemas debe

reaccionar a las presiones, por lo que en este caso el cambio escapa de su control; viéndose obligado a actuar ya que las presiones de la situación son tan grandes que es imposible ignorarlas.

Hussey (1998:9-25) señala que el cambio siempre se encuentra presente y establece que es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz. Debido al ambiente turbulento en el mundo de los negocios actual, el cambio se vuelve cada vez más frecuente y complejo, con un impacto más amplio. Adicionalmente, se hallan situaciones de cambio normales de expansión a otros mercados, lanzamiento de nuevos productos, así como cambios incrementales necesarios cuando los administradores efectúan modificaciones con el fin de satisfacer las demandas del mercado. Según el autor existen dos tipos de cambio organizacional: “el incremental” y el “fundamental”.

El “cambio organizacional incremental” es casi patente y abarca las múltiples situaciones que los gerentes enfrentan durante su carrera; incluyendo cambios relacionados con los métodos y procesos de trabajo, la distribución, el lanzamiento de nuevos productos, así como otras situaciones en las que hay una continuidad del antiguo estado al nuevo. Por lo tanto se avanza mediante la evolución y no por medio de la revolución; de este modo ningún cambio consigue que la organización entera parezca muy diferente a lo que era antes.

Por su parte, el “cambio organizacional fundamental” es una realidad, que puede definirse con palabras como: “cambio estratégico”, “cambio con visión de futuro” y “cambio transformacional”. De cualquier manera que se expresen este tipo de cambios tienen alto impacto en la organización y normalmente son amplios, afectando drásticamente las operaciones futuras de la organización e incluso frecuentemente conducen a trastornos de consideración. En ambos casos hay dos factores que deben considerarse ya que afectan el enfoque que se emplea para efectuar el cambio: la urgencia y la resistencia. Primero es importante saber qué tan urgente es el cambio con respecto a la amplitud de las medidas que deben tomarse y después actuar en consecuencia previendo y venciendo la resistencia de los involucrados en el cambio.

Por su parte Bossidy y Charan (2003:113) comparten la opinión de Collins y Porras (1996:89-91) al señalar que cambiar los valores de una organización es un enfoque incorrecto, en vez de ello sugieren cambiar creencias que influyen en conductas específicas; por lo que si se recompensa con base en la ejecución la cultura cambiará favorablemente. Resaltan que puede cambiarse la cultura de una organización con sólo cambiar la conducta de sus líderes.



Ciertamente es muy importante y útil dentro del proceso de cambio organizacional cambiar la conducta de los líderes, tal como lo mencionan Bossidy y Charan, pero no se puede garantizar que por el hecho de cambiar la conducta de los líderes ya se tiene asegurado el cambio de cultura organizacional, ya que es muy común que existan personas con una forma de pensar y una mentalidad muy fija y arraigada, por lo que es muy aventurado pensar que van a cambiar su forma de pensar porque así lo hicieron los líderes. En estos casos se requiere una labor de convencimiento para que esas personas entiendan la importancia del cambio y modifiquen su conducta.

Según Bossidy y Charan (2003:133) la cultura de una organización es la cultura de sus líderes. Los líderes obtienen de los demás la conducta que ellos exhiban y toleren, por lo que si uno de ellos está desvinculado de la marcha de la empresa no puede realizar cambios efectivos o hacer sostenible su cultura. La cultura de una empresa puede transformarse cambiando la conducta de sus líderes, y el cambio cultural puede medirse considerando el cambio en la conducta personal de ellos con respecto al desempeño de la organización.

En tanto que Nader y Castro (2007,2009) indican que los líderes civiles transaccionales están influenciados por la cultura organizacional. Señalan que algunos autores opinan que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo (Adler, Doktor y Redding, 1986; Child y Tayeb, 1983; Yavas, 1995). En tanto que Byrne y Bradley (2007) analizan el impacto que las culturas nacionales y organizacionales tienen en los niveles de efectividad que tienen las acciones de los líderes.

Por su parte, Ackoff (2000) concibe las organizaciones como sistemas en los que todas sus partes esenciales se encuentran interrelacionadas, y los cambios que se aplican a una de las partes inevitablemente modifican a las demás. Define las transformaciones como “cambios discontinuos”; en tanto que las reformas son “cambios continuos”. Las transformaciones son más cualitativas que cuantitativas, y forman una extensa discontinuidad más que una mera reforma o mejoras incrementales. Toda visión que requiera de un cambio radical en el concepto mismo de la organización representa una visión transformadora, siendo el líder transformacional el que encabeza la persecución de una visión de esta índole y promueve grandes cambios dentro de la organización. Para Ackoff (2000) el líder debe promover y favorecer la formulación de una visión organizacional en la que participen la mayor cantidad posible de grupos de interés. El líder tiene que formar un ambiente en el que el personal acepte y efectúe sus labores con dedicación y confianza, debiendo tener comunicación con los empleados, propagar la visión de la organización, y escuchar todo

aquello que deba decirse para llevar a cabo dicha visión; por lo que, para tener éxito el líder requiere ser un visionario, un estratega, un informador y un maestro, así como un inspirador. Según Ackoff (2000) el líder crea y recrea seguidores y considera que un líder debe poseer visión y ser un buen estratega, entre otras habilidades que deben tener en el ejercicio de sus funciones compartiendo este mismo punto de vista Smith (1996), Kleiner y Roth (2000) y Teal (1996).

Kets de Vries y Florent-Treacy (1999), a su vez agregan que los líderes desarrollan simultáneamente dos roles, uno carismático y otro arquitectónico. Los “líderes carismáticos” son agentes de cambio que tienen estas características: Se muestran insatisfechos con el estado actual de las cosas; Son incansables y llenos de energía; Son personas de acción; Su descontento los impulsa a buscar nuevas oportunidades; Son emprendedores, impacientes y tienen el poder de presentar su visión estratégica de modo que en general parezca al alcance de sus seguidores; Son diestros en formar alianzas y en hacer que la gente se sienta especial.

Kets de Vries y Florent-Treacy (1999) se enfocan en unos reconocidos líderes empresariales: Richard Branson, fundador de Grupo Virgin, Percy Barnevik, director ejecutivo de ABB; los cuales ejemplifican el poder concertado del papel carismático y arquitectónico que desempeñan los líderes, introduciendo y manteniendo la innovación en sus organizaciones, al mismo tiempo que aseguran el respeto y la lealtad de sus empleados que, en este caso, provenían de diferentes continentes y culturas. Branson se considera un “constructor” que ha creado una organización a partir de la nada. Barnevik es un “integrador” de gran eficacia en las más avanzadas organizaciones globales.

Para Hellriegel, Slocum Jr. y Woodman (1999) un cambio triunfal requiere comprensión del comportamiento humano ya que el éxito o fracaso depende de lo que hagan o no hagan las personas, considera al comportamiento organizacional eficaz como la base de una organización eficiente.

La visión de estos autores tiene mucha validez, ya que en efecto, parte fundamental del buen funcionamiento de cualquier organización está en función de la actuación del personal que la integra; aunque cabe señalar que no es la única variable que influye en el desempeño de una empresa, pues también intervienen el entorno y la economía, por mencionar otros dos aspectos que hay que considerar dentro del funcionamiento de una organización.

Destacando la importancia del Liderazgo, Cantú (2005) señala que el desarrollo de una cultura organizacional es determinada en gran medida por el nivel de cooperación que consiga el líder de

parte de los subordinados. Esto depende tanto de las cualidades personales de los subordinados como de las cualidades del líder, el tipo de supervisión que utilice, y la compatibilidad entre la cultura organizacional y la de los individuos. Los directivos deben poseer gran habilidad conceptual y técnica en relaciones humanas para dirigir y controlar los esfuerzos de los subordinados y para comunicar la información trascendente de manera clara, oportuna y confiable. El líder juega un papel muy importante como guía del personal a su cargo.

El liderazgo es fundamental en transformar organizaciones, ya que ayuda a seleccionar o cambiar normas y valores; y para que el personal los socialice. Teniendo mayor relevancia cuando la organización encara un entorno turbulento, que origina inseguridad y ambigüedad, y cuando hay conflictos internos y hay fragilidad y vulnerabilidad en las normas y valores de la organización.

### **Diseño metodológico.**

Este trabajo consta de dos fases: primero una etapa de naturaleza teórica donde se analiza el estado del arte del tema estudiado; y segundo el estudio empírico. Para efectuar el trabajo de campo de este proyecto de investigación, se elaboró un instrumento que consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, en el cual se incluyeron las distintas alternativas como respuestas a cada pregunta.

### **Unidad de análisis:**

Como parte de este proyecto de investigación se estudiaron organizaciones que tuvieron como características: 1.- Ser micro, pequeñas y medianas empresas. (1 a 250 empleados). 2.- Empresas comerciales y 3.- Localizadas en la ZMG (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá).

### **Muestra:**

Como parte de este proyecto se utilizó un muestreo no probabilístico y se aplicó el cuestionario a 78 personas que forman parte de 78 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales distintas ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional. Cabe señalar que en México según el SIEM en lo referente a estructura sectorial el 69% de las empresas forma parte del sector comercial, 21% pertenece al sector servicios, en tanto en el sector industrial manufacturero hay un 7% y sólo un 1% pertenece al sector agropecuario y minero. (Cruz, 2006).

### **Operacionalización de las Variables:**

Como parte del presente proyecto de investigación las variables se operacionalizaron mediante la utilización de preguntas de escalas ordinales.

Para el proyecto de investigación que se realizó, las preguntas de investigación fueron:

- ¿Cuáles son los factores relacionados con el liderazgo que más intervienen en un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?
- ¿Cuáles son los efectos que tiene el liderazgo en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

### **Objetivos de la Investigación**

- El objetivo del presente trabajo es conocer qué factores intervienen en un proceso de implantación de un Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.
- Otro objetivo que se busca, es determinar y conocer los efectos del liderazgo en un proceso de Cambio Organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

### **Recolección y procesamiento de la información**

El cuestionario como instrumento de investigación se desarrolló en base a la revisión bibliográfica, mediante la cual se buscó identificar los factores relacionados con el liderazgo que intervienen en el cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. Por esto se diseñó un cuestionario con preguntas estructuradas, que permitiera identificar dichos factores. Una vez recabada la información, las respuestas obtenidas fueron clasificadas en tablas.

### **Resultados de la investigación de campo y conclusiones**

De acuerdo con la corriente del liderazgo, los líderes juegan un papel fundamental, ya que fungen como guías del resto del personal, por lo que esa influencia que ejercen en los demás puede ser muy útil para lograr un cambio organizacional. Es por ello que se les pregunta que tan complicado fue el desarrollo del liderazgo dentro del proceso de implementación del cambio organizacional.

Otro aspecto que se abordó dentro del cuestionario se refiere a si hubo líderes dentro de la empresa que llevaran el papel de agentes de cambio y ayudaran a efectuar el proceso de cambio de cultura organizacional. Debido a que el líder es considerado un agente de cambio, que contribuye a lograr efectuar el cambio organizacional, ya que por medio de su liderazgo ejercen una notable influencia en el resto del personal, por lo que los demás empleados confían en el líder y por eso lo siguen, ya que lo ven como un guía que los conduce por el mejor camino. Y precisamente por esto, también se buscó saber si la organización realizó actividades que sirvieran para fomentar el liderazgo.

Por otra parte, ya que los directivos deben ser líderes, se preguntó con respecto a esto, si hubo una actitud positiva de parte de la Dirección, así como un involucramiento y compromiso de la misma directiva, y además se pretendió saber en qué medida estos factores favorecieron a que se diera el cambio organizacional. Además se cuestionó a los entrevistados si se presentaron cambios en la Dirección, y en qué grado dichos cambios dificultaron que se efectuara el cambio organizacional.

Como parte del instrumento de investigación aplicado se tomaron en cuenta ciertas interrogantes e hipótesis que abordan el cambio organizacional desde la perspectiva del liderazgo, como son:

H1: El liderazgo fue difícil de implementar dentro del proceso de cambio organizacional.

**Tabla 1: Grado de dificultad para implementar el liderazgo**

	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>Liderazgo.</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>
Planeación estratégica	17%	20%	22%	11%	8%	4%	9%	9%	100%
Posicionamiento en el mercado	16%	8%	10%	10%	10%	19%	12%	15%	100%
Integración de sistemas operacional y humano	22%	10%	18%	14%	13%	8%	11%	4%	100%
Operación del negocio	4%	8%	15%	21%	14%	18%	14%	6%	100%
Control del proceso	12%	17%	9%	18%	15%	18%	6%	5%	100%
Administración de proveedores	8%	8%	5%	4%	13%	11%	22%	29%	100%
Mejoramiento de la calidad	6%	12%	9%	9%	16%	12%	18%	18%	100%

**Fuente: Elaboración propia**

Como parte del instrumento aplicado, se incluyó una lista de subsistemas que comúnmente integran una organización, en la que los entrevistados debían clasificar del 1 a 8 (de mayor (1) a menor (8) grado de dificultad) según el grado de dificultad para su implementación dentro del proceso de cambio de cultura organizacional en la empresa. Dentro de dicha lista, uno de los subsistemas que se incluyó fue el liderazgo. De las personas que fueron entrevistadas el 18% lo clasificó con el número 1, el 17% lo ubicó en la posición número 2, el 15% le asignó el lugar número 3, el 10% le dio el número 4, el 9% lo puso en el sitio número 5, el 10% lo situó en la posición 6, el 8% lo colocó en el lugar número 7 y 13% determinó que quedara en el sitio número 8.

Según Kotter (2001) liderazgo y gerencia son aspectos diferentes, siendo el liderazgo la fuerza primaria atrás de un cambio exitoso. Y dice que: “la gerencia controla a las personas empujándolas en la dirección correcta; el liderazgo las estimula, satisfaciendo sus necesidades humanas básicas.”

Como se puede apreciar, el liderazgo es una parte creciente de la labor de dirigir conforme se hace más rápida la velocidad del cambio. Uno de los motivos por los que el liderazgo se ha vuelto un aspecto de gran trascendencia en años recientes, es porque los negocios a nivel mundial se han vuelto más competitivos. Por lo tanto, más cambios exigen de mayor liderazgo.

Conforme los resultados obtenidos, se puede apreciar que la mitad de los entrevistados clasificó al liderazgo entre los lugares 1, 2 y 3, lo cual indica que fue uno de los subsistemas que mayores dificultades ocasionó. Se puede apreciar que el liderazgo fue el segundo lugar con más menciones en el lugar número 1 en cuanto a grado de dificultad, sólo después del subsistema de “Integración de los sistemas operacional y humano”. Estos resultados muestran que la aparición de líderes en las organizaciones no es algo sencillo, debido a que las características de un líder son muy especiales, por lo que no cualquier persona puede lograr tener ese papel tan importante como lo es el de ser un líder dentro de la organización. Por lo que la hipótesis 1 se acepta. (Véase Tabla 1)

H2: Los líderes dentro de la organización ayudaron a efectuar el cambio organizacional.

**Tabla 2: Líderes como agentes de cambio**

	<b>1</b> <b>Completamente</b>	<b>Difiero</b> <b>2</b> <b>Difiero</b>	<b>3</b> <b>Coincido</b>	<b>4</b> <b>Coincido</b> <b>Completamente</b>
Hubo líderes dentro de la empresa que llevaron a cabo el papel de agentes de cambio y que ayudaron a efectuar el proceso de cambio de cultura organizacional	19%	18%	32%	31%

**Fuente: Elaboración propia**

Al pedir el punto de vista de los entrevistados con relación a si “hubo líderes dentro de la empresa que llevaron a cabo el papel de agentes de cambio y que ayudaron a efectuar el proceso de cambio de cultura organizacional”; 31% señaló coincidir completamente, 32% manifestó coincidir; mientras que 18% indicó que difería y el 19% contestó diferir completamente.

Con respecto a este punto, para Farkas y Wetlaufer (1996) los directivos que adoptan el sistema de cambio como sistema de liderazgo, se guían por la creencia de que la función principal del director ejecutivo es desarrollar un entorno de reinención continua.

Los resultados indican que los líderes existentes en las organizaciones fueron fundamentales para lograr el cambio organizacional; por lo que la hipótesis 2 se acepta, ya que el 63% de las respuestas indican que su intervención como agentes de cambio contribuyó a que el resto del personal se involucrara en el proceso de cambio y lo aceptaran. Ser agente de cambio es una labor de un líder, por lo que deben conseguir que el personal se interese en el proyecto de cambio y se involucren y cooperen para lograr llevar a cabo dicho proceso de cambio organizacional. (Véase Tabla 2)

H3: Las organizaciones promueven el liderazgo.

**Tabla 3: Fomento del liderazgo**

	<b>1 Totalmente en desacuerdo</b>	<b>2 En desacuerdo</b>	<b>3 De acuerdo</b>	<b>4 Totalmente de acuerdo</b>
Se realizan actividades para fomentar el Liderazgo	10%	28%	32%	30%

**Fuente: Elaboración propia**

Con respecto a la pregunta de si “se realizan actividades para fomentar el liderazgo”; el 30% respondió estar totalmente de acuerdo, el 32% mencionó estar de acuerdo; mientras que el 28% exteriorizó estar en desacuerdo y el 10% dijo estar totalmente en desacuerdo.

Relacionado con este tema, Heifetz y Laurie (1997) establecen como un principio para liderar una labor de adaptación y de cambio, la de proteger las voces de liderazgo que provienen de abajo; para así fomentar la aparición de líderes.

Los resultados de la investigación efectuada señalan que el 62% de los encuestados consideran que se realizan actividades para fomentar el liderazgo, lo que demuestra que la mayoría de las organizaciones como parte de los logros obtenidos con el cambio organizacional buscan impulsar el desarrollo de líderes dentro de sus empresas; por lo que se acepta la tercera hipótesis.

Aunque; es de consideración la cantidad de organizaciones que no están impulsando el desarrollo del liderazgo en su personal, siendo un aspecto que deben reconsiderar, ya que los líderes juegan un papel muy importante en un proceso de cambio organizacional y en el funcionamiento de la propia empresa. Las organizaciones con culturas organizacionales desarrolladas y avanzadas, promueven el surgimiento de líderes, ya que saben que los líderes desempeñan un papel de gran importancia

dentro de la organización, ya que son los propios líderes los que convencen al resto del personal de unirse al proceso de cambio, y que cooperen para que se lleve a cabo. (Véase Tabla 3)

H4: Los cambios en la Dirección fueron un obstáculo en el proceso de cambio organizacional.

**Tabla 4: Frecuencia de los cambios de Dirección**

FRECUENCIA	1 Nunca se presentó	2 Se presentó poco	3 Se presentó frecuentemente	4 Siempre se presentó
Cambios de Dirección	41%	33%	14%	12%

**Fuente: Elaboración propia**

Al plantear a los entrevistados la pregunta de qué tan frecuentemente se presentaron los “cambios de Dirección” como un factor que obstaculizara el cambio organizacional; se tiene que el 12% de los entrevistados revelaron que siempre se presentó, el 14% dijo que se presentó frecuentemente; en tanto que el 33% consideró que se presentó poco y el 41% respondió que nunca se presentó.

Según Teal (1996), al analizar a grandes corporaciones, descubrió que la mayor barrera para el cambio, con frecuencia es la directiva de una organización, lo cual provoca que se tengan que dar cambios en la Dirección de las organizaciones.

Las respuestas indican que se presentaron pocos cambios en la Dirección de algunas empresas, lo que indica que se dieron cambios en los altos mandos de solamente ciertas organizaciones; lo cual influye de manera negativa en una empresa, cuando dichos cambios de directivos se presentan, ya que es un factor que dificulta que se lleve a cabo un proceso de cambio organizacional, debido a que al cambiar de directivos, los nuevos ejecutivos tienen ideas muy distintas a las de los que les antecedieron, por lo que los planes y acciones a futuro sufren modificaciones según la visión y deseos de los nuevos ejecutivos. Por lo tanto, aún cuando los cambios en la Dirección son un problema, dado que se presentaron poco se determina que se rechaza la hipótesis 4. (Véase Tabla 4)

H5: El involucramiento y la actitud positiva de la Dirección favorecen el proceso de cambio organizacional.

**Tabla 5: Frecuencia de la actitud positiva de la Dirección**

FRECUENCIA	1 Nunca se presentó	2 Se presentó poco	3 Se presentó frecuentemente	4 Siempre se presentó



Actitud positiva de la Dirección	9%	17%	37%	37%
----------------------------------	----	-----	-----	-----

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 6: Frecuencia del involucramiento de la Dirección**

FRECUENCIA	1 Nunca se presentó	2 Se presentó poco	3 Se presentó frecuentemente	4 Siempre se presentó
Involucramiento de la Dirección	4%	23%	35%	38%

**Fuente: Elaboración propia**

Al cuestionar que tan frecuentemente la “actitud positiva de la Dirección” se presentó para favorecer el cambio organizacional; el 37% dijo que siempre se presentó, el 37% mencionó que se presentó frecuentemente; un 17% indicó que se presentó poco y el 9% opinó que nunca se presentó. Y al preguntar qué tan frecuentemente el “involucramiento de la Dirección” se presentó para favorecer el cambio organizacional; el 38% señaló que siempre se presentó, el 35% indicó que se presentó frecuentemente; un 25% mencionó que se presentó poco y 4% dijo que nunca se presentó.

Refiriéndose al involucramiento y la actitud positiva de la Dirección, Teal (1996) dice que el líder necesita involucrarse y tener una actitud positiva para convencer con su integridad, su capacidad de delegar poder a otros, de su valor, tenacidad y excelentes técnicas para enseñar. A veces los directivos tienen que aprender lecciones difíciles por sí solos.

Los resultados indican que 74% de las respuestas señalan que hubo una actitud positiva de la Dirección, lo que demuestra que la actitud positiva de la Dirección es un factor que debe existir en toda empresa para poder efectuar un proceso de cambio, ya que la Dirección es quien más debe apoyar el cambio en las organizaciones. Por otra parte, las respuestas obtenidas, también indican que el 73% de los encuestados coincide en que el involucramiento de la Dirección contribuyó a efectuar el proceso de cambio organizacional. Con lo que se acepta la hipótesis 5, ya que el involucramiento y la actitud positiva de la Dirección deben estar presentes para poder efectuar un proceso de cambio organizacional, porque cuando la Dirección se involucra el resto del personal también se interesa y se compromete con dicho cambio. (Véase Tablas 5 y 6)

## **Conclusiones:**

En conclusión, de acuerdo con la corriente del liderazgo, la labor de un líder es fundamental en la implantación de un cambio organizacional, este enfoque sostiene que se puede cambiar la cultura de una organización cambiando la conducta de sus líderes.

Por otra parte, como resultado de la presente investigación realizada, de las 5 hipótesis planteadas, se aceptan 4 y solamente una hipótesis fue rechazada.

Las hipótesis aceptadas fueron:

H1: El liderazgo fue difícil de implementar dentro del proceso de cambio organizacional.

H2: Los líderes dentro de la organización ayudaron a efectuar el cambio organizacional.

H3: Las organizaciones promueven el liderazgo.

H5: El involucramiento y la actitud positiva de la Dirección favorecen el proceso de cambio organizacional.

La hipótesis que no fue aceptada fue:

H4: Los cambios en la Dirección fueron un obstáculo en el proceso de cambio organizacional.

Es cierto que la labor de los líderes en las organizaciones es de gran importancia, pero se requiere de una labor conjunta de todos los integrantes de una organización, así como el involucramiento de todos los miembros de la misma; donde el líder sirve de guía para marcar la dirección que debe seguir la empresa. El enfoque del liderazgo establece que para ser un líder se deben tener ciertas características y habilidades como poseer visión y ser un buen estratega. Todo líder debe estar compenetrado en lo referente al funcionamiento de la organización, dado que ningún líder desvinculado de la marcha de la empresa puede cambiar o hacer sostenible su cultura, porque la cultura de una organización viene a ser la cultura de sus líderes.

El líder debe promover y favorecer la formulación de una visión organizacional en la que participen la mayor cantidad posible de grupos de interés. El líder debe formar un ambiente en el que el personal acepte y efectúe sus labores con dedicación y confianza, debiendo tener comunicación con los empleados, para escuchar todo aquello que deba decirse para llevar a cabo dicha visión. Mientras la mentalidad de los directivos es que si algo no está fallando, no hay que arreglarlo; un líder piensa que cuando algo no está fallando es el mejor momento para arreglarlo.

Frecuentemente los líderes experimentan su talento en forma de inquietud, como un deseo de desbaratar los planes de los demás, una necesidad de hacer las cosas mejor, por lo que un líder puede no crear un ambiente laboral estable, sino más bien un espacio de trabajo caótico. Sin la cultura emprendedora que se desarrolla cuando hay un líder al mando de una organización, una empresa puede estancarse y perder capacidad competitiva. La influencia de un líder modificando estados de ánimo, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos y objetivos concretos, determina la orientación que sigue una organización; el resultado neto de dicha influencia es el de cambiar la forma de pensar de las personas sobre lo que es deseable, posible y necesario.

La gestión de un líder empresarial es un ejercicio continuo de aprendizaje, educación y persuasión; por lo que en el proceso de cambio el líder frecuentemente lucha para conseguir que la gente comprenda y quiera hacer lo mejor, para lo cual se necesita integridad, visión, capacidad de delegar poder a otros, valor, tenacidad, inteligencia, ética, y excelentes técnicas para enseñar; a veces se requiere que los directivos aprendan algunas lecciones difíciles por sí solos. Los líderes pragmáticos saben que es poco realista eliminar la incertidumbre. Los intentos por negarla o ignorarla impiden ver a la directiva los contextos reales en los que están trabajando y evita que respondan con eficacia. En vez de temer a los cambios repentinos, los directivos pragmáticos los agradecen y los ven como oportunidades. Aprenden a sacar provecho de lo imprevisto, ya sea implantando una iniciativa de cambio en toda la organización o tomando una decisión empresarial crítica.

Por su parte dentro de la perspectiva del liderazgo, se mencionan como principales factores que impulsan el cambio: los líderes, el cambio tecnológico sigue acelerándose, la competencia cada vez más intensa y global, los clientes se vuelven más exigentes, el perfil demográfico está cambiando, la tendencia mundial a privatizar empresas públicas y que desaparezca la protección contra monopolios, buscando crear competencia y fuerzas de mercado, los accionistas exigen cada vez más utilidades, los equipos de gestión del cambio, los cambios en el ámbito mundial, en las sociedades y en los mercados. El liderazgo es un factor de gran importancia dentro del proceso de cambio organizacional, ya que un líder va a buscar el cambio en lugar de esperar a que éste lo alcance, por ello son gente con visión y no le temen a la competencia

#### **Referencias:**

Ackoff, R. L. (2000). *Recreación de las corporaciones*. México: Oxford University Press México, S.A. C.V.

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.

Badaracco, Jr., J. L. (Marzo-Abril 1998). The discipline of building character. *Harvard Business Review*, 76(2), 114-124.

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. (Febrero 2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60(2), 168-175.

Cantú D., H. (2005). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Collins, J. C. y Porras, J. I. (Septiembre-Octubre 1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.

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. (Noviembre-Diciembre 1993). Managing change: the art of balancing. *Harvard Business Review*, 71(6), 109-118.

Farkas, C. M. y Wetlaufer, S. (Mayo-Junio 1996). The ways chief executive officers lead. *Harvard Business Review*, 74(3), 110-122.

Heifetz, R. A. y Laurie, D. L. (Enero-Febrero 1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 74(1), 124-134.

Gandossy, R. P. y Verma, N. (2009). Building Leadership capability to drive change. *Leader to Leader*, 2009(51), 40-46.

Hellriegel, D.; Slocum Jr., J. W. y Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Hussey, D.E. (1998). *Cómo administrar el cambio en la organización*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V..

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.

Malm, J. R. (Agosto 2008). Six community college presidents: Organizational Pressures, Change Processes and approaches to Leadership. *Community College Journal of Research and Practice*, 32(8)fl, 614-628.

Mintzberg, H. y Quinn, J.M. (1993). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Nader, M. y Castro Solano, 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.

Nohria, N. y Berkley, J. D. (Enero-Febrero 1994). Whatever happened to the take-charge manager? *Harvard Business Review*, 72(1), 128-137.

Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42(1), 25-39.

Smith, D. K. (1996). *El cambio está en tus manos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Teal, T. (Noviembre-Diciembre 1996). The ways chief officers lead. *Harvard Business Review*, 74(6), 35-44.

Yavas, B.F. (1995). Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28 (10), 57-61.

Zaleznik, A. (Marzo-Abril 1992). Managers and leaders: are the different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.