

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

**EL DIRECTIVO Y LA CULTURA EN EL CONTEXTO DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL. El caso de la Universidad de Guanajuato.**

T e s i s

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración**

**Presenta
Claudia Virginia Negrete Jiménez**

**Dirigido por:
Dra. Mónica Colín Salgado**

**Co-Director:
Dra. Elia Socorro Díaz Nieto**

Santiago de Querétaro, Febrero 2013



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

NOMBRE DE LA TESIS

EL DIRECTIVO Y LA CULTURA EN EL CONTEXTO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

OPCIÓN DE TITULACIÓN:
Artículos de Investigación

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta:

Claudia virginia Negrete Jiménez

Dirigido por:

Dra. Mónica Colín Salgado

Co-Director:

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

SINODALES

Dra. Mónica Colín Salgado
Presidente

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Secretario

Dra. Alejandra E. Urbiola Solís
Vocal

Dra. Clara Escamilla Santana
Suplente

Dr. Rafael Urquiza Reséndiz
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad

Mónica Colín Salgado
Firma

Elia Socorro Díaz Nieto
Firma

Alejandra Urbiola Solís
Firma

Clara Escamilla Santana
Firma

Rafael Urquiza Reséndiz
Firma

Arturo Castañeda Olalde
Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Febrero 2013
México

RESUMEN

Mucho se ha dicho que al paso del tiempo, las organizaciones se ‘transforman o mueren’, concepto que denota la exigencia de estar en condiciones de competir y adentrarse a ese remolino denominado ‘cambio’, cuyo proceso se dirige a impulsar a una organización a que adopte exitosamente nuevas formas de hacer las cosas y de motivar a las personas para que se comprometan con el cambio, asumiendo así que todo cambio organizacional va asociado con un cambio de cultura. Por lo tanto convencer, indudablemente es una tarea difícil pero importante, pues si no hay una visión compartida entre todos los miembros, difícilmente se lograrán los objetivos nuevos de la organización.

En la investigación desarrollada se relacionaron tres dimensiones: cambio, liderazgo y cultura organizacional, convergiendo en una intersección que involucra a la organización y sus entornos, nacional e internacional, en busca de analizar la función del líder directivo en el proceso de adaptación de las personas al cambio organizacional, conjuntamente con algunas estrategias de gestión como la visión, comunicación y motivación como base que debe ejercer el líder directivo para el logro de los nuevos objetivos de la organización. Lo importante de esta investigación es, por un lado, su aplicación en el sector educativo, en donde pareciera que lo académico es lo único importante; sin embargo, dicho sector no solo está compuesto por esta función sustantiva, la impulsa y apoya la adjetiva, es decir la administrativa en donde estratégicamente se desarrolla el liderazgo y toma de decisiones que le dan rumbo y prospectiva. El estudio tridimensional ofrece interesantes aportes respecto al rol del líder formal como agente de cambio en una organización de esta naturaleza.

Palabras clave: (Cambio organizacional, liderazgo, cultura organizacional)

SUMMARY

Much has been said about organizations “transforming or dying” with the passage of time. The concept denotes the importance of being able to compete and penetrate that vortex called “change”, the process of which is directed toward impelling an organization to successfully adopt new ways of doing things and motivating people is associated with cultural change. As a result, convincing people is undoubtedly a difficult but important task since if there is no shared vision among all the members it is unlikely that the new objectives of the organization will be achieved. In the research developed for these articles, three dimensions were related: change, leadership and organizational culture, converging at an intersection that involves the organization and its environment, both national and international, in seeking to analyze the function of the leader of the directorate in the adaptation process of people to the organizational change, together with management strategies such as vision, communication and motivation as the basis upon which the leader should act in order to achieve the new objectives of the organization. The importance of this research is, on the one hand, its application to the educational sector where it would seem that only the academic aspect is important; nevertheless, this sector is not only comprised of this substantive function, it is impelled and supported by the administration where leadership and decision-making are developed strategically to provide a direction and a future. This tri-dimensional study offers interesting contributions regarding the role of the formal leader as an agent of change in an organization of this nature.

Key words: (Organizational change, leadership, organizational culture)

DEDICATORIAS

A Dios

Por haberme dado la oportunidad de existir, y ser la luz que me guía en este andar por la vida.

A mi madre

Por siempre estar a mi lado con su apoyo y amor incondicional.

A mis inolvidables abuelitos

Enriqueta y Antonio

Mis segundos padres, con cariño, respeto y admiración, por ser parte importante de la persona que ahora soy.

A Ricardo

Mi querido esposo, por su apoyo constante, su disponibilidad y comprensión en alcanzar siempre mis metas.

A mis adorados hijos

Ricardo y Ronaldo

Por ser los seres que han iluminado mi vida y mi motor para seguir adelante.

A mi Hermana y sobrina

Leticia y Daniela.

Con cariño, porque aunque físicamente no estemos cerca, siempre las llevo en mi pensamiento como una fuente de inspiración por lo guerreras que son.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino, por ser la primera persona que me abrió la puerta en la Universidad para la realización de esta investigación.

A la Dra. Mónica Colín por su gran apoyo y confianza, lo cual me motivo a la culminación de este trabajo.

Dra. Elia Díaz por la calidad de persona que es y su contribución en la realización de esta investigación..

A la Dra. Alejandra Urbiola por sus valiosas aportaciones a lo largo del desarrollo de esta investigación.

A la Lic. Claudia Nieto por su apoyo invaluable en la Gestión Administrativa de este trabajo.

A todo el jurado por su tiempo y aportaciones en esta investigación.

ÍNDICE	
CONTENIDO	PÁG.
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
CAPÍTULO I.	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO.....	10
PARTE I	
2.1 ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.1.1 Conceptualización de cultura en la organización.....	15
2.1.2 Características de la cultura organizacional.....	21
2.1.3 Funciones de la cultura en la organización.....	25
2.1.4 Perspectivas de la cultura organizacional.....	28
PARTE II	
2.2 LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	31
2.2.1 Naturaleza.....	31
2.2.2 Enfoques teóricos del liderazgo.....	32

2.2.3 Teorías transformacionales.....	34
2.2.4 Líder formal.....	40
2.2.5 Antecedentes del liderazgo en la cultura organizacional.....	42
2.2.6 La influencia del liderazgo en la cultura.....	44
 PARTE III	
2.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	48
2.3.1 Conceptualización del cambio organizacional.....	49
2.3.2 ¿Qué es lo que cambia en una organización?.....	51
2.3.4 Tipología del cambio organizacional.....	53
2.3.5 Modelos del cambio organizacional.....	54
2.3.6 Agente de cambio.....	60
2.3.7 Resistencia al cambio.....	63
2.3.8 El líder, la cultura y el cambio organizacional.....	65
 CAPÍTULO III.	
METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN.....	72
3.1 Investigación científica, paradigmas cuantitativo y cualitativo.....	73
3.2 Justificación.....	77
3.3 Planteamiento del problema.....	79
3.4 Marco de análisis desde el paradigma cualitativo.....	81
3.5 Método de investigación.....	85
3.6 Argumentación ontológica-paradigma cualitativo interpretativo....	87

3.6.1 Características del enfoque.....	89
3.7 Realidad social.....	90
3.8 Estrategia metodológica.....	91
3.8.1 Ángulo de investigación y dimensiones de análisis.....	93
3.8.2 Preguntas de investigación y conceptos.....	94
3.8.2.1 Pregunta central de la investigación.....	94
3.8.2.2 Preguntas por dimensión de análisis.....	94
3.8.2.3 Conceptos de análisis.....	96
3.9 Objetivos.....	103
3.9.1 Objetivo general.....	103
3.9.2 Objetivos específicos.....	104
3.10 Propositiones de investigación.....	104
3.10.1 Proposición central de la investigación.....	104
3.10.2 Propositiones por dimensión de análisis.....	105
3.11 Determinación de variables e indicadores.....	107
3.11.1 Dimensiones, indicador/categoría, indicadores empíricos....	109
3.12 Marco geográfico y poblacional.....	123
3.12.1 Resumen de informantes.....	125
3.13 Técnicas de investigación.....	126
3.13.1 La entrevista semiestructurada.....	126
3.14 Análisis de información.....	128

3.15 Planificación de la investigación.....	128
3.16 Validez y confiabilidad.....	130
CAPÍTULO IV.	135
ESTUDIO DE CASO. UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO.....	
4.1 Antecedentes.....	136
4.2 La reestructuración académica, un nuevo modelo de la	
Universidad de Guanajuato.....	143
4.2.1 La transición del modelo napoleónico al departamental.....	144
4.2.2 El cambio, una transformación institucional.....	148
4.2.3 Objetivos de la transformación.....	149
4.3 La nueva cultura organizacional en la U.G.....	150
4.4 Análisis de las dimensiones del Estudio de caso.	157
CAPÍTULO V.	
Reflexiones finales.....	164
Bibliografía.....	172
Anexos.....	176

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁG.
2.1 Niveles de la cultura.....	15
2.2 Modelo de cultura organizacional.....	19
2.3 Modelo del campo de fuerzas (Lewin, 1951).....	54
2.4 Manejo eficaz del cambio.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁG.
2.1 Enfoques de la cultura organizacional.....	16
2.2 Características de la cultura organizacional.....	24
2.3 Perspectivas de la cultura.....	30
2.4 Enfoques teóricos del liderazgo.....	33
2.5 Características del liderazgo de Kouzes y Posner.....	38
3.1 Atributos de los paradigmas cualitativos y cuantitativos.....	75
3.2 Dimensiones e interrelaciones globales.....	92
3.3 Dimensiones y ángulo de investigación.....	93
3.4 Dimensiones de análisis, ángulo de investigación y preguntas de Investigación.....	95
3.5 Dimensiones de análisis, preguntas de investigación y conceptos.	97

3.6 Proposiciones de la investigación a partir de la pregunta central y	
Las preguntas de investigación.....	106
3.7 Variables e indicadores a partir de las proposiciones.....	108
3.8 Dimensiones, indicadores/categoría, indicadores empíricos.....	122
3.9 Tabla de informantes.....	125
3.10 Etapas de actividades de la investigación.....	129
3.11 Estimación de la confiabilidad.....	131
3.12 Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de	
caso.....	133

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

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

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

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

Ante esta situación no se debe olvidar que el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para responder a las exigencias del entorno, pues no se debe ignorar lo importante y estratégico que constituye el hecho de que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y su recurso humano en el proceso de cambio y en el logro de los objetivos de la organización. Situación que lleva a las organizaciones a enfrentar un desafío ineludible: la necesidad de un cambio de mentalidad, un cambio de valores y premisas sobre los cuales se constituyen y mueve la organización, por supuesto, un cambio de cultura.

Sin embargo, el cambio en la cultura organizacional puede ser un proceso difícil y complejo, que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural. Schein (1988), comenta al respecto, que quizá lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y conducir la cultura de sus compañías y su único talento lo constituye su habilidad para trabajar con la cultura.

También es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones. Guédez (1997) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?

Esto lleva a determinar que el proceso de liderazgo no es fácil y va más allá de la simple planificación, organización y control de actividades y procesos. Tiene que ver con las personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que la gente coopere y participe, con la sintonía que produce entre los miembros de la organización y los factores externos a ésta.

Esta circunstancia es la que lleva a esta investigación a analizar la función del liderazgo en relación con el cambio organizacional centrándose principalmente en la importancia del factor humano, considerando que la organización concebida o vista como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimiento (sistemas técnicos) es nada más una maqueta; solo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar el sistema técnico (De Faria 1997). Contribuyendo a que las personas se apropien de estos cambios organizacionales y con ello se logre su bienestar en el trabajo, así como su compromiso con los objetivos nuevos de la organización, reflejado esto en su desempeño. En este orden de ideas se hace necesario precisar que el análisis se encamina a conocer el papel del directivo y de qué estrategias se vale para modificar la cultura a fin de lograr la adaptación al cambio organizacional, sostenido en la observación empírica de que muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y, por no saber cómo actuar dado que lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo.

A la luz de estos planteamientos, se establece la siguiente proposición:

Los cambios en la estructura organizacional no se pueden ver de manera aislada, se requiere de la adaptación de las personas a través de la cultura y como elemento fundamental para ello la participación de los directivos por su peso en la toma de decisiones.

De esta observación empírica inicial se desprende la pregunta principal de esta investigación: ¿Cómo ha influido el directivo en la adaptabilidad de las personas en el cambio organizacional en una Institución del sector educativo?

A partir de esta pregunta principal, en el presente trabajo se establece como objetivo general: Analizar el papel del líder directivo en la adaptación de las personas al cambio organizacional.; considerando para ello; los siguientes objetivos específicos:

- 1) Distinguir la importancia de la cultura en la dinámica del cambio organizacional
- 2) Describir la cultura organizacional del Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato.
- 3) Identificar los elementos esenciales de la función del líder a nivel directivo que influyen en la modificación de la cultura.
- 4) Conocer las estrategias de gestión de los directivos del Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato e identificar las que han permitido lograr la adaptabilidad al cambio organizacional de la estructura.

Los objetivos anteriores se desprenden de las preguntas secundarias de investigación que guían la investigación y que a continuación se señalan:

- ¿De qué manera se gestiona la adaptación de las personas al cambio organizacional?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el líder formal y la cultura organizacional?
- ¿Qué estrategias utiliza el líder formal en la gestión de la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional?

Las Teorías que apoyan este trabajo, sobre la Cultura Organizacional se fundamentan en Schein (1985), a partir de que la cultura es el patrón de respuestas básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna. Y reedificando para ello nuevas maneras de pensar, sentir y actuar. Además de considerar a Smircich (1983) desde su concepto de cultura como una variable, desde el enfoque de que es posible manejar la cultura de una organización.. El líder desde el enfoque transformacional de Bass (1995), Bryman (1996) y Kouzer y Posner (1995) , los cuales coinciden en la creación de una visión compartida, y el desarrollo de la motivación, el Cambio organizacional, tomando como base el Modelos de Lewin (1940), y la Gestión del Cambio, de Modelo de Nadler (1982), en donde se destaca la participación del directivo como motor del cambio y Cummings y Worley

(2007), con la propuesta del manejo eficaz del cambio, en donde señala diversas estrategias como elementos esenciales en la dirección.

El presente trabajo está formado por cinco capítulos, el primero es la parte dedicada a la introducción la cual comprende, el contexto general de la investigación, planteando la pregunta principal y las secundarias, el objetivo general y los específicos que guían el trabajo, así como el diseño metodológico que se plantea.

En el segundo capítulo comprende el Marco Teórico en donde se sustenta esta investigación, el cual contiene antecedentes de la cultura organizacional, los conceptos de diversos expertos respecto a cultura, la concepción de la organización y cómo se desarrolla la cultura en ella, así como características y funciones de la propia cultura en la organización que permiten identificarla, a fin de conceptualizar la implicancia que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en ambientes tan difíciles como los actuales.

También se hace referencia a los planteamientos y enfoques más recientes que sobre liderazgo se han hecho, la influencia del liderazgo en la cultura organizacional encaminado siempre hacia el poder influir en el comportamiento de las personas para alcanzar las metas organizacionales, individuales o personales. Se analiza también la concepción del líder formal como directivo y creador de cultura.

Finalizando este capítulo, analizando teóricamente algunos antecedentes del cambio organizacional, su conceptualización, algunos modelos de cambio en donde se observan y controlan cada una de las variables que podrían sabotear

o influenciar los cambios deseados (temor a perder trabajo, prestigio, posición, etc.) y así, definir el desarrollo de la gestión del líder en la adaptabilidad de las personas en el cambio organizacional, interrelacionando al líder formal con la cultura y la promoción del cambio en un proceso de transición que debe manejarse con cuidado.

El tercer capítulo se describe la metodología y estrategias de investigación que han de orientar este trabajo de investigación. La cual se sustentó en atributos del paradigma cualitativo, el método de estudio de caso, argumentación del hecho social desde la óptica funcionalista Durkheimiana. Se establece como diseño metodológico, desde la perspectiva cualitativa, utilizando el concepto de “totalidad”, referenciando la propuesta de Páramo (1999) y Urbiola (2004), derivado de Zemelman (1987), como estrategia metodológica de acercamiento a un fenómeno complejo y multidimensional. Este paradigma metodológico de la reconstrucción de la totalidad (Páramo, 1999) ofrece una valiosa contribución a la metodología de la investigación, pues retoma una aproximación cualitativa y en su conjunto está apoyada por el estudio de caso (Yin, 1984). La elección de la estrategia metodológica estuvo determinada por los intereses de la investigación, las circunstancias de la organización a estudiar y las limitaciones prácticas que podían darse durante el desarrollo de la misma.

El capítulo cuarto versa sobre los antecedentes y contexto actual del estudio de caso: la Universidad de Guanajuato, en específico el Campus Guanajuato, Institución del sector educativo de carácter público, la cual a partir del 2009

inicia la operación de un nuevo modelo orgánico y académico caracterizado por una estructura multicampus, el funcionamiento departamental y matricial de su subsistema de educación superior, y por la integración de un subsistema de nivel medio. Resaltando que el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, concebido para el caso como el 'hecho social'.

El quinto capítulo se refiere al análisis y presentación preliminar de resultados, se especifican los hallazgos en función de la triangulación que implica la utilización de múltiples fuentes y perspectivas para reducir la posibilidad de sesgos sistemáticos, cerrando con las conclusiones más relevantes.

Finalmente se expone la bibliografía mencionada a lo largo de la tesis. En la que se ha intentado llevar a cabo un riguroso proceso de selección de fuentes bibliográficas basado en criterios de pertinencia y actualidad, dada la abundancia documental referida a los ámbitos a los que se aproxima el presente trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

PARTE I

2.1 ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En la medida que avanza el siglo XXI, la sociedad se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones que día a día buscan su adaptabilidad al mundo cambiante al que se enfrentan; lo que las lleva a fenómenos de transformación organizacional en donde el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para responder a las exigencias del entorno, pues no se debe ignorar lo importante y estratégico que constituye el hecho de que: si no hay una visión compartida, nunca se generara la suficiente energía y significado que movilice a la organización y su recurso humano en el proceso de cambio y en el logro de los objetivos de la organización. Situación que lleva a la organización a enfrentar un desafío ineludible: la necesidad de un cambio de mentalidad, un cambio de valores y premisas sobre los cuales se constituyen y mueve la organización, por supuesto, un cambio de cultura organizacional. Por lo que el estudio de la cultura despierta gran interés, particularmente en empresas que necesitan adaptarse a un entorno turbulento.

Según De Souza (1998), la identificación de la cultura es algo muy importante para el administrador de una organización, para que actúe de forma consiente en ella, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En ese sentido aclara una

serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planteamiento de la actuación coherente con la realidad de la organización.

En este orden de ideas, resulta importante conocer las definiciones más aceptadas sobre la Organización para así comenzar a plantear una plataforma al tema. La organización es un fenómeno complejo por lo cual ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y analogías que han derivado en que la organización puede ser considerada como una máquina, un organismo, un cerebro, un sistema político, un sistema de dominación o inclusive una cultura.

Realmente el concepto de organización ha evolucionado con el tiempo. Desde la visión más tradicional propia de principios del siglo XX, donde se concibe a la organización como sistema cerrado, estructurado, planificado y controlado, hasta las visiones más modernas en que se asume que las organizaciones se expanden a todos los sectores de la vida humana, aumentando su nivel de complejidad a medida que evolucionan (Argyris, 1979:23).

La primera aproximación al concepto de organización es la de Weber, (1922), que define al grupo corporativo como una relación social donde limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas.

Schein en 1964, concibe a la organización como una unidad social que pretende alcanzar un fin. Las organizaciones están caracterizadas por la división del trabajo, por sistemas de comunicación y por las competencias de

poder. Los encargados de tomar decisiones en la organización tienen como tareas principales, dirigir a los individuos que la integran hacia la meta común, modificando la estructura de la organización en el caso de que el rendimiento o la eficacia de esta no sea satisfactoria (Schein, 1964, p.26).

Para Mayntz (1972), toda organización posee tres notas comunes. En primer lugar, constituyen formaciones sociales con un preciso número de miembros y la que va a haber una diferenciación interna de las funciones; en segundo lugar, están dirigidas hacia una finalidad específica; y en tercer lugar posee, una configuración racional con el objeto de alcanzar las metas específicas (Mayntz 1972, p.56).

Porter, Lawer y Hackman (1975) adoptan un enfoque sintético y proponen que las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y así obtener beneficios.

Las características de una organización serían así, las personas, la dirección, el capital y el mercado en el que competirán para obtener beneficios y sobrevivir (Porter, 1975, p.129).

En resumen, la organización es aquel fenómeno en el que las acciones de dos o más personas se realizan en colaboración y coordinados consciente y sistemáticamente hacia la realización de un fin o de un conjunto de fines (Mosher y Cimmino, 1961).

Katz y Kahn (1966), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en *equilibrio dinámico*, convirtiendo en *energía* la información interna y externa a su sistema, capaz de *adaptarse* a las necesidades y condiciones existentes.

Las organizaciones pueden ser entendidas como sociedades en miniatura (Silverman, 1970) y ser estudiadas a través del análisis cultural. Esta analogía permite apreciarlas como sistemas sociales que poseen características culturales que las diferencian, su individualidad se manifiesta precisamente a través de la cultura. El estudio de la cultura de una organización es una tarea que sin duda reviste dificultades no solo en el plano metodológico, sino conceptual y epistemológico.

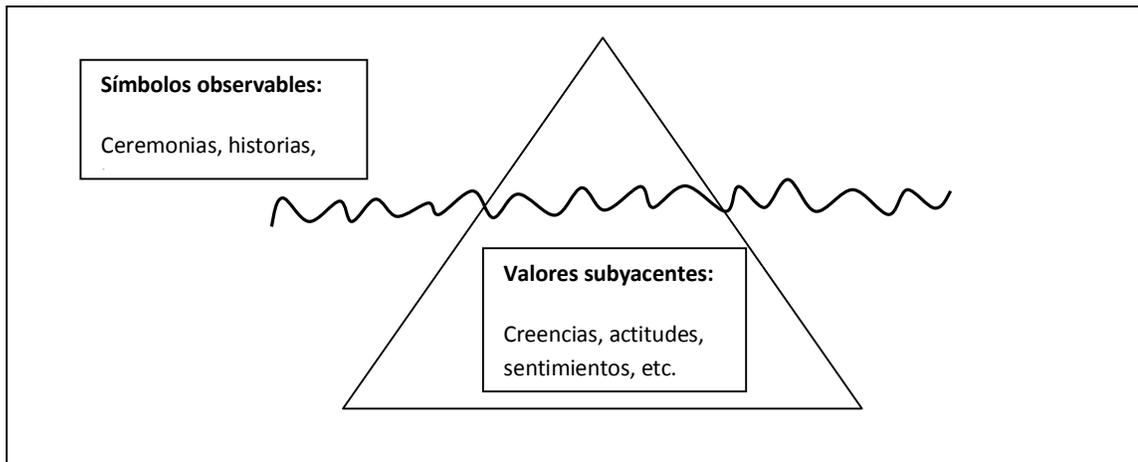
La literatura administrativa al respecto de la cultura organizacional descansa básicamente en tres premisas: primero, que la cultura organizacional está asociada de una manera importante con el resultado del trabajo; segundo, que los contenidos o características particulares de una cultura organizacional explican esta asociación; y tercero, que puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo, cambiando los contenidos particulares de la cultura organizacional.

2.1.1 Conceptualización de cultura en la organización

La cultura no es un fenómeno fácilmente observable, por lo cual resulta útil manejar el concepto en dos niveles, sobre todo hablando de cultura organizacional, si queremos estudiarla.

Para ello, Richard Daft, en su libro *Organization Theory y Desigh*, nos presenta un diagrama que contempla estos dos niveles, viendo a la organización como una especie de iceberg, en el cual el nivel visible es sólo una pequeña parte del resto del bloque, que permanece sumergido e invisible para un observador externo, tal como se muestra en la figura 2.1.

Figura 2.1



Fuente: El iceberg de la cultura. Adaptado de Richard Daft. (1995, p.334)

La parte visible del iceberg la constituirían los símbolos observables de la conducta organizacional. Esta parte visible realmente es lo que la gente externa observa de una organización. Sin embargo, subyacente a estos símbolos se encuentra otra serie de elementos que no son fácilmente perceptibles, como son los valores subyacentes, las creencias, las actitudes y los sentimientos.

Estos valores son parte de los elementos que las organizaciones tienen que definir muy claramente para dar a sus miembros una idea de pertenencia y del rumbo que se debe seguir para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos trazados.

Sobre el particular puede afirmarse que la conducta individual y la conducta de la organización son el reflejo de la cultura, que en los actores son programaciones mentales que orientan su actuación dentro de la organización.

A fin de llegar a una mejor comprensión sobre el concepto de Cultura Organizacional, en la tabla 2.1 se presentan algunos de sus enfoques.

Tabla 2.1: Enfoques de la Cultura Organizacional

Millesw, 1966	"La cultura dentro de una organización se refiere al <i>conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias políticas y normas aceptadas y practicadas</i> por ella".
Mintzberg (1982)	Describe la cultura como "El alma de la Organización." - El pegamento que mantiene unida la organización.
Hofstede (1984)	Símbolos, héroes, rituales y valores: son las diversas formas en que se manifiestan las diferencias culturales.
Robbins (1989).	"La cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otras, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización".
Schein (1990)	<i>Una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.</i>
Hatch (1993)	La cultura está formada por cuatro elementos: artefactos, valores, supuestos y símbolos.
Andrade (1996),	La cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por quienes pertenecen a una organización.

Barba y Solís (1997)	Definen la cultura como elementos normativos o sociales adheridos a la organización y que la mantienen integrada es decir, que se expresa en valores y creencias de sus integrantes, símbolos, rituales, historia, leyenda y un lenguaje específico.
Dávila y Martínez (1999)	El enfoque sostiene que el concepto de cultura como artefacto, normas, valores, supuestos y creencias implica distintos niveles de análisis. <i>Las organizaciones tienen un nivel o dimensión material en términos de cultura pero también otro nivel o dimensión de expresión de creencias, valores y manifestaciones de la conciencia.</i>
Ramírez Martínez (2000)	La cultura de la organización es permeable a los valores de grupos de instituciones y otras fuerzas externas.

Fuente: Elaboración propia

Ante estas diferentes definiciones encontramos que la cultura organizacional es intrínseca a cualquier organización o grupo por lo que podríamos decir que su objetivo o función, es crear un sentido compartido entre los miembros de la organización de valores, actitudes e intereses que evolucionen acorde a las necesidades de cambio de la organización.

Algunos autores consideran que la cultura organizacional es sinónimo de “*Cultura Corporativa*, por tanto de igual manera es un término que describe *sistemas de valores* compartidos (lo que es importante) y *creencias* (como son las cosas), para crear *normas* de comportamiento (la manera en cómo se deben hacer las cosas), a fin de *guiar las actividades de los miembros de la organización* (Osborn y Hunt, 1987, p.91).

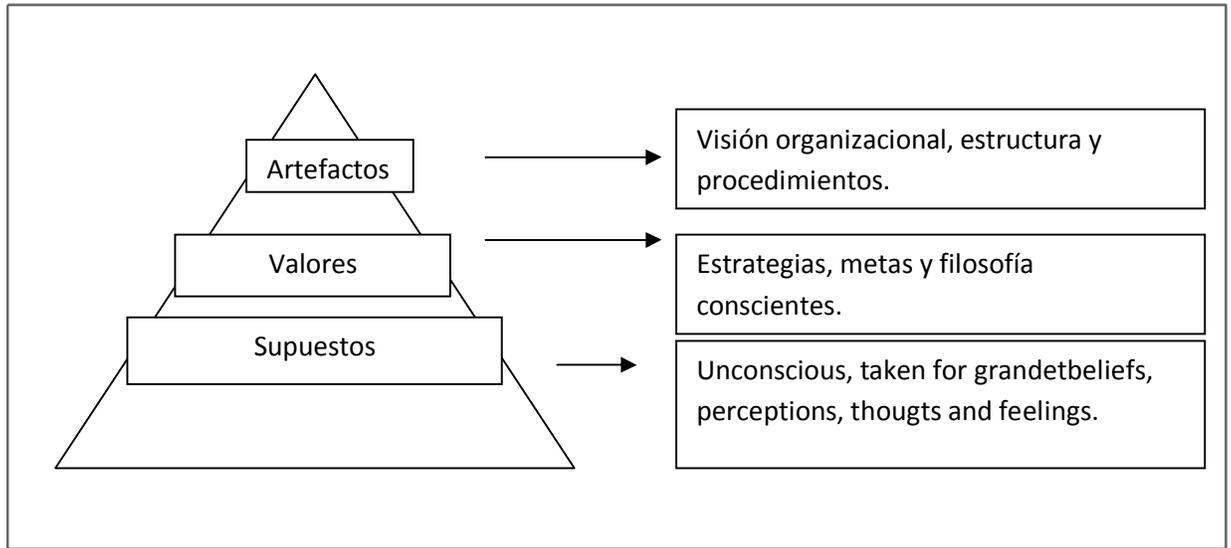
Schein (1988), precisa que *la cultura es la amalgama social y normativa que sustenta a una organización y la mantiene unida*. La define como el patrón de

artefactos y normas, de valores y suposiciones básicas de cómo resolver problemas cuyos resultados positivos justifican enseñarlas a los demás.

Esta definición de Schein (1984), contiene varios elementos importantes. El primero es que la cultura se refiere a la creación de un grupo específico. Se señala como un proceso que ocurre a nivel grupal, no individual en la organización. Lo segundo es que estos supuestos surgen como el resultado de lidiar con problemas que son nuevos para el grupo. Esto es lo que Lawrence & Lorsch (1967) llamarían las “contingencias”. Este proceso ocurre a través de la aceptación de soluciones a estos problemas que han podido resolver de forma exitosa. Los enfoques de solución surgen del bagaje educativo, experiencias pasadas, supuestos personales, y factores de personalidad del líder del grupo. Al proveer refuerzos adecuados explícitos e implícitos el líder asegura la aceptación del curso de acción sugerido. El líder puede emplear variedad de mecanismos para lograr este efecto de refuerzo, entre los cuales se destacan tres: cosas a las cuales los líderes le prestan atención, la reacción de los líderes a eventos críticos y el modelado (role modeling). El grupo estará atento a lo que el líder hace, no necesariamente a lo que el líder dice (Schein, 1984).

Schein (1988), propone un modelo de cultura organizacional, en el cual establece que la cultura se manifiesta en tres niveles, este modelo se muestran en la figura 2.2.

Figura 2.2: MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Cultura Organizacional y Liderazgo. Schein (1984)

- *Artefactos.* Representa el nivel 1 de la manifestación de la cultura. Son los símbolos visibles del nivel más profundo de la cultura: normas, valores y suposiciones básicas. Incluye la conducta observable de los empleados como el vestido y lenguaje; estructuras, sistemas, procedimientos y reglas; aspecto físico de la empresa: decoración, distribución de espacios y nivel de ruido.
- *Valores.* En el siguiente nivel de conciencia se sitúan los valores de los que debe hacerse en la empresa. Indican a los empleados lo que es importante en ellas y lo que merece su atención.
- *Suposiciones básicas.* En el nivel más profundo de la conciencia cultural están las suposiciones respecto a la manera de resolver los problemas corporativos. Indican a los empleados cómo percibir las cosas, cómo

pensar en ellas y la actitud que han de adoptar. Son principios indiscutibles sobre cómo relacionarse con el entorno y sobre la naturaleza del ser humano, la actividad y las relaciones humanas.

Concluyendo podemos decir que la cultura organizacional es un proceso de aprendizaje social; es el resultado de decisiones y experiencias previas, es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que se dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez.

La cultura es el resultado de decisiones y experiencias previas referentes a estrategias y al diseño organizacional. Constituye el fundamento del cambio que facilita u obstaculiza la transformación. Cumming y Worley (2007: 484).

Griffin (1996), menciona que la cultura organizacional se describe como el conjunto de valores que ayudan a los miembros de la organización a entender la misión, cómo se hacen las cosas y qué es lo importante; se relaciona con el desempeño administrativo, y se definen como sus determinantes la historia de la empresa, sus éxitos y la manera cómo éstos se han compartido al interior de los grupos; pero también, se señala que se le atribuye naturaleza intangible, por lo cual para su estudio se recomienda reconocerla en la *acción directa*.

De lo anterior puede afirmarse la posibilidad de que la cultura organizacional se reconozca como un elemento que procede de la percepción de los individuos, ya que los empleados con trasfondos y niveles diferentes en la empresa tienden a describirla en términos similares. El término percepción se refiere a la forma que adquiere la organización en la mentalidad de los miembros, y no tiene que ver con el agrado o desagrado que pueda provocarles dado que, por lo general, la cultura de una organización refleja la visión de los directivos.

2.1.2 Características de la cultura organizacional

Respecto a las características de la cultura en una organización Peter y Waterman en su libro "In Search of Excellence"(en busca de la excelencia), mencionan que las organizaciones exitosas se describían como muy ricas en cultura-las influenciadas por escalas de valores firmes y coherentes-.

Mintzberg() en la estructura de las organizaciones al mencionar su configuración "misionera" ,se enfoca hacia las culturas ricas –ideologías- y a la forma en que estas pueden fomentar la "excelencia" en situaciones específicas.

Se dice que el grupo desarrolla una "mística," una "atmósfera," para obtener cierta clase de "química". En la organización se habla de un "estilo," una "cultura," "un carácter." Es decir, que una persona siente algo especial cuando entra en alguna organización diferente que cuando entra a otra.

Estaremos hablando entonces de algo -intangible, pero real, sobre y por encima de los componentes concretos de una organización- a la cual nos

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

Guédez (1996), comenta que tanto las dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además la cultura se expresa en un determinado espacio y un determinado lugar de los cuales recibe influencias.

Por su parte Guiot (1992 pag.181-182) considera que la cultura organizacional ilumina y racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Nos dice también que las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

En virtud de lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. O bien como nos menciona Schein (19) La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.

Por su parte, Anabella Dávila y Nora H. Martínez (1998), nos dicen que el estudio de las organizaciones a través de su cultura nos permite conocer su esencia. Una esencia que está formada por elementos que necesitamos para identificar, para comprender la vida organizacional.

Concretando el tema y retomando los planteamientos de Olga Lucia Anzola (2003), se asume que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización.

La cultura implica una interdependencia entre la historia (desarrollo y evolución de las personas en sus relaciones), la estructura (sistema de posiciones y reglas de interacción) y las condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas, que influyen en las conductas y las relaciones entre los individuos.

En la tabla 2.2 se muestran las características que Anzola, retomando los planteamientos de Hofstede y Cols (1990) menciona como centrales de la cultura, así como también las menciona por Vargas Hernández, J.G. (2007), más recientemente:

Tabla 2.2

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
Anzola, (1990)	Vargas Hernández, J.G. (2007)
<ol style="list-style-type: none"> 1. La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con el todo de la organización. 2. El énfasis en el grupo: el grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más bien que de individuos. 3. El enfoque hacia las personas: el grado en el que la administración contempla los efectos sobre las personas derivados de las decisiones tomadas. 4. La integración en unidades: el grado en que se estimula la operación coordinada e interdependiente dentro de la organización. 5. El control: el grado en el que las reglas, los reglamentos y la supervisión directa se aplican. 6. La tolerancia al riesgo: el grado en que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos. 7. Los criterios para recompensar: el grado en que se adjudica el sistema de recompensas dependiendo del desempeño en contraste con otros factores. 8. La tolerancia al conflicto: el grado en el que se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. 9. El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzarlos. 10. El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que se busca conocer, verificar y responder a los cambios del ambiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es única y distintiva, es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones. 2. Es implícita. Los miembros de una organización en muy raras ocasiones explicitan su cultura. 3. Integrada en un conjunto de elementos consistentes entre sí, como si fueran partes de un rompecabezas. 4. Estabilidad-dinamicidad relativa. En la mayor parte de las ocasiones, sus modificaciones y cambios son lentos. 5. Es una representación simbólica de los elementos culturales. 6. Tendencia a la perpetuidad, ya que las organizaciones atraen al mismo tipo de personas que tienen sistemas de valores y creencias similares. 7. Es intangibles, pero se manifiesta en todas las partes y elementos de la organización, a la que afecta. 8. Aceptación y observancia por la mayor parte de los miembros de una organización. 9. Es un sistema abierto y por tanto en estrecha comunicación con su entorno.

Elaboración: propia

De los señalamientos anteriores podemos deducir que el propósito de la cultura es proveer a los miembros un sentido de identidad organizacional, genera compromiso y pertenencia a la organización, así como autonomía con la cual los individuos desarrollan sus actividades y decisiones, el nivel de apoyo recibido para ejecutar y llevar a cabo sus labores, enmarcado significativamente por el estilo gerencial al señalar las directrices o normas adecuadas de lo que

deben hacer y decir los empleados, donde también se deben tomar en cuenta el manejo del trabajo en equipo, los cambios continuos y la tolerancia de los trabajadores ante la presencia de los conflictos presentados en la organización.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

Dadas las condiciones anteriormente planteadas podemos afirmar que un análisis de la cultura de una organización bajo estas características, permitirá definir si el estilo de liderazgo que actualmente impera en la Universidad de Guanajuato, específicamente en el Campus Guanajuato, con este cambio estructural que se acaba de dar en la misma, es el adecuado o no y si se da el segundo caso, entonces poder definir el estilo de liderazgo que contribuya a que la cultura organizacional se adapte a la nueva estructura.

2.1.3 Funciones de la cultura en la organización

La importancia de una cultura compartida radicará en la satisfacción en el trabajo ya que las necesidades de ambas partes (individuos y empresa), serán satisfechas mutuamente o bien habrá un interés proporcionalmente compartido para dicha carencia o resolver el problema (Robbins, 1987).

Cuando por diversas causas la cultura organizacional existe y, cuando empieza a no ser funcional o compartida, se ve la empresa en la necesidad de crear modificaciones en su clima laboral, política y estructura, a fin de satisfacer las necesidades exigidas por el desarrollo tecnológico y o la competencia (*Jones y Gerard, 1980*).

En general, la función principal de la cultura es establecimiento de los límites, el formar un sentimiento de identidad y un compromiso personal compartido con la institución para el alcance de metas, ayuda a establecer el sistema social y sobre todo es un factor que permite controlar, guiar y modelar las actitudes de los empleados (*Robbins, 1987*).

Algunas de las varias funciones de la cultura organizacional y que resulta trascendente para este estudio mencionar, son las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.

- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Indudablemente que se habla de funciones ideales, toda vez que como lo dejan entrever P. Berger y T. Luckmann en “La construcción social de la realidad” (1968), en cuanto que la sociedad y las diversas realidades que conviven en ella son productos culturales, por lo que tenemos por un lado un constructo ideal pero al contrastarlo con la realidad se van dando ajustes de acuerdo a la realidad social que vamos construyendo.

Por lo que podemos afirmar que la cultura ejerce una influencia en las organizaciones; al respecto Mintzberg (1991), menciona que las fuentes de poder e influencia que hacen que una organización funcione eficaz y eficientemente, son las siguientes:

- Autoridad, Es el poder que se desprende de la posesión de determinado cargo u oposición. Este poder que originariamente está en manos de los propietarios, se delega al máximo en el director ejecutivo quien crea una estructura de trabajos coordinados, agrupados en unidades que tienen por objeto cumplir la misión de la organización.
- Ideología, que se identifica con la cultura organizacional,
- Política, que representa al poder "técnicamente ilegítimo" o a legítimo por el uso de medios y los fines que persigue.

La autoridad de un ejecutivo para influir en la aceptación de los principales valores de una cultura organizacional, es un factor importante para modelar una organización efectiva, eficiente y excelente en sus resultados. Al respecto el primer punto citado por Mintzberg, sería la base para impulsar adecuadamente el desarrollo de las funciones de la cultura organizacional en pro del fortalecimiento de la organización y de quienes la integran, que para el caso estaríamos tratando de la Universidad de Guanajuato.

2.1.4 Perspectivas de la Cultura Organizacional

Otro debate que se ha dado al investigar la cultura organizacional es la forma bajo la cual debe ser analizada, existiendo básicamente dos perspectivas, por un lado están aquellos investigadores que defienden que la cultura organizacional es un elemento que la organización tiene y por otro lado, hay quienes piensan que la organización es una cultura.

El primer enfoque, cuando se considera que las organizaciones *tienen* cultura, se conoce como *enfoque funcionalista*, mientras que la postura de quienes consideran que las organizaciones *son* cultura, se conoce como *enfoque interpretativo*.

En este mismo orden de ideas Smircich (1983), sugiere que el concepto de cultura se usa en dos sentidos: como una variable y una metáfora fundamental. Al ser tomado como *variable* significa que la cultura es *algo* que la organización posee. En este sentido, la cultura puede ser vista como una variable externa (cultura nacional) o como interna (cultura organizacional) y desde este último enfoque se argumenta que es posible manejar la cultura de una organización.

Al respecto Sánchez Quirós (2000) menciona que cuando la cultura es tomada como *variable interna*, a diferencia de la variable independiente, las organizaciones son, en si mismas fenómenos productores de cultura. En este sentido, la cultura es producida por la misma organización, formada por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por los miembros de la organización (Diez y Domínguez, 1996). El énfasis de los investigadores aquí se centra en las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones (Sánchez Quirós, 2000).

Bajo esta perspectiva, los estudiosos se adhieren a la visión de la realidad social desde características objetivas tradicionales y funcionalistas, en la que los subsistemas socioculturales son abordados para mejorar los modelos organizacionales. En este tipo de estudios la cultura es vista como algo que la organización posee y puede manejar con fines prácticos. A esta perspectiva Smircich (1983), la llamó “orgánica o mecánica”.

Por su parte, el enfoque interpretativo considera a la cultura como metáfora y en ese sentido Smircich (1983), la define como lo que la organización es; por lo que el acercamiento hacia el estudio de la cultura se hace considerando a las organizaciones como culturas. Desde esta perspectiva, el interés es entender la realidad social de la organización con la finalidad de llevarla a una reflexión. Smircich (1983) denominó a esta perspectiva como simbólica o cognitiva. Bajo esta perspectiva, la organización representa una red de significados compartidos y adquiridos mediante la interacción social (Bonavía y Quintanilla,

1996), considerando a la organización en forma holística y por tanto, difícil de cambiar. Las dos perspectivas de presentan a continuación en la tabla 2.3.

Tabla 2.3: Perspectivas de la Cultura

Variables entre perspectivas	Lo que la organización “es”.	Lo que la organización “tiene”.
Influida por	La sociedad	Múltiples factores, por ejemplo, la educación, la edad, el tiempo de cargo, etc.
Las normas sociales son	Fuertes	Débiles
Las relaciones interpersonales reflejan	Las normas sociales	Las normas de la organización
Hay posibilidades de modificarla	Ninguna/pocas	Algunas/muchas
Un cambio en la cultura de la organización probablemente será resultado de un cambio en:	La sociedad	La estrategia administrativa
La cultura como variable es	Independiente	Dependiente
Las organizaciones difieren más	En las diversas culturas	En una misma cultura

Fuente: Adaptado de Jamil (1998:79)

Concluyendo, se puede decir que los investigadores que se inclinan por esta la postura funcionalista, consideran a la cultura como una variable organizativa más de análisis, tales como la estructura, los estilos de liderazgo y la estrategia, siendo la cultura fácilmente cambiada o gestionada. Es precisamente, dentro de esta perspectiva que se inscribe el presente trabajo de investigación.

Al respecto es importante el planteamiento que hace Cumming y Worley (2007) al mencionar, que una cultura bien *diseñada y administrada*, si está ligada de manera estrecha a una *estrategia corporativa*, puede marcar la

diferencia entre el éxito y el fracaso en ambientes tan difíciles como los actuales.

PARTE II

2.2 LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

2.2.1 Naturaleza

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

Para Katz y Kahn (1985), Mc Gregor (1960) y Likert (1961) explican que la eficacia y el desarrollo de las organizaciones tienen su base en el fenómeno del liderazgo. Afirman que el liderazgo es una pieza fundamental de la organización y es necesario debido a cuatro causas:

- La imperfección del diseño organizacional. Puesto que la interacción real que se desarrolla en el interior de la organización es más compleja que el diseño formal de esta, además, se hace necesaria una interacción entre ambas, es allí donde el líder es responsable de armonizar dicha interacción.
- La dinámica interna de la organización. La diferencia entre los distintos subsistemas así como la diferenciación horizontal y la vertical, provocan en el sistema cierto tipo de subdivisión que genera individualismo en los diferentes subsistemas debido a los cambios ambientales, en este caso

es el líder el responsable de mantener el sistema integrado y unificado hacia la obtención del objetivo común.

- La naturaleza del ser humano como participante en una organización. Debido a que cada individuo tiene objetivos individuales que en muchas ocasiones están por encima de los objetivos comunes de la organización, el líder debe estar presente para garantizar que siempre estos últimos se mantengan por encima de intereses particulares.

Continúan los autores describiendo la naturaleza del líder, definiéndola en términos de la intersección de dos dimensiones: factores estructurales sociales y particularidades de los sujetos que conforman la estructura de la organización, por lo tanto el líder debe adoptar los siguientes tres tipos de conductas:

- Formulación de políticas o introducción de cambios particulares
- Integración de la estructura formal existente o interpolación de la estructura
- Administrar el uso de la estructura formalmente proporcionada

2.2.2 Enfoques teóricos del liderazgo

El fenómeno de liderazgo se ha estudiado a través de diferentes enfoques, los cuales se mencionan a continuación:

- Enfoque de rasgos
- Enfoque Conductual
- Enfoque Situacional de Contingencia

- Enfoque Contemporáneo o emergente

En la tabla 2.4, se señalan de manera breve las premisas, principales teorías y representantes de cada uno de estos enfoques.

Tabla 2.4: *Enfoques Teóricos del Liderazgo*

ENFOQUES	<u>RASGOS</u>	<u>CONDUCTUAL</u>	<u>SITUACIONAL DE CONTINGENCIA</u>	<u>CONTEMPORÁNEO O EMERGENTES</u>
Premisa	Se caracterizó por diferenciar a los líderes en función a los rasgos físicos, intelectuales y personales que poseían; de allí consideraban que estos nacen con esta condición.	Las conductas distinguen a los líderes de los que no lo son (resaltan el comportamiento de los líderes efectivos).	Relaciona el liderazgo con las contingencias o condiciones situacionales. El estilo de liderazgo se va modificando según la situación que hay que afrontar.	Considera otros aspectos del liderazgo, como lo moral y lo ético, lo holístico, la complejidad e incertidumbre, así como la consideración en la capacidad de los subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales, sino también los del grupo, organización y sociedad.
Principales Teorías y sus principales representantes	<u>Teoría de los Rasgos</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ralph Stogdill • Edwin Ghiselli • Kikpatrick y Locke 	<u>Teoría del Comportamiento</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kart Lewin, Lippit y White de la Universidad de Iowa. • Robert Mc Murry • Investigadores de la Universidad Estatal de Ohio <u>Teoría de la grid o gerencial.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Robert Blake y Jane Mouton(1964) 	<u>Modelo de Contingencia</u> <ul style="list-style-type: none"> • Fred Fiedler (1967) <u>Teoría Situacional</u> <ul style="list-style-type: none"> • Paul Hersey y Ken Blanchard (1969) <u>Teoría de la Trayectoria – meta</u> <ul style="list-style-type: none"> • Robert House. <u>Modelo de Líder - participación</u> <ul style="list-style-type: none"> • Victor Vroom y Phillip Yetton. (1973) 	<u>Liderazgo carismático.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Weber(1979) • Robert House • Warren Bennis • Conger y Kanungo <u>Liderazgo Transaccional.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Hollander (1978) • Burns(1978) <u>Liderazgo Transformacional.</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bass Bernard (1981)

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

2.2.3 Teorías Transformacionales

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

Este modelo se le atribuye a Bass el cual tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1985).

Burns ve el *liderazgo transaccional* como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1985).

Para hacer más evidentes las diferencias entre el liderazgo transaccional y transformacional, Bass utiliza como símil el mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano: “El líder transformacional enfatiza lo que tu puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez, 1995,: 116).

Así visto, el *liderazgo transformacional* es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985:20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Bass (1985), considera que se debe medir la efectividad de un líder a partir de la respuesta de sus seguidores. Si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, y además, se hallan motivados hacia las tareas que se les pide, entonces se podrá entender que se esta ante un líder transformador.

Manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

- ✚ carisma (desarrollar una visión)
- ✚ inspiración (motivar para altas expectativas)
- ✚ consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores)
- ✚ estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:

- ✚ hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
- ✚ gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

La diferencia sería entonces que para el líder transformacional su enfoque es: las personas transformadas para su bien y el de la organización, en cambio el liderazgo transaccional está basado en el conocimiento, motivaciones y desempeño (premios, esfuerzos y resultados deseados) a través de recompensa y castigos.

Leithwood (1994, p. 57-60) ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente.

Esta teoría también es avalada por Rojas (1994), quien desde la combinación de las fuerzas, impulso y motivación, afirma que el líder es un transformador y debe usar el poder como energía para lograr sus metas.

Algunos autores como Krantz (1998) y Heim (1998), definen al potencial del poder dentro del liderazgo como capacidad de los individuos para influir en las opiniones y acciones del grupo; de allí que ambas definiciones estén íntimamente ligadas; resaltan dimensiones o fuentes de poder, la personalidad, el conocimiento y el poder del cargo. Así, Fairhurst (1996) y Robbins (1998) plantean la importancia del liderazgo relacionado con el poder, bajo la perspectiva de que este poder no requiere una relación armónica con la meta, en tanto que el liderazgo responde a las congruencias entre las metas del líder y la dirección.

Según Bryman(1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonado las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo la *visión*, la *cultura* y el *compromiso* pasan a ser sus dimensiones más esenciales.

Kouzer y Posner (1997), también presentaron un modelo de liderazgo transformacional en el que observaron con detenimiento el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas, en donde reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias con sus seguidores, en la Tabla 2.5, se describen estas cinco prácticas.

Tabla 2.5: Características del liderazgo de Kouzes y Posner

PRÁCTICAS	COMPROMISOS
Desafiar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar oportunidades de cambiar, crecer, innovar y mejorar. ▪ Experimentar, asumir riesgos, y aprender de los errores.
Inspirar una visión compartida.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener un proyecto de futuro claro ▪ Animar a los demás a participar en esta visión compartida, apelando a sus valores, intereses y esperanzas.
Habilitar a los demás para que actúen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la colaboración, proponiendo metas cooperativas y desarrollando la confianza mutua. ▪ Fortalecer a la gente, dándoles poder, capacidad de elección, desarrollando destrezas, confiándoles temas difíciles y dándoles un apoyo evidente.
Modelar el camino.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuar de manera tal que sea coherente con los valores compartidos. ▪ Realizar pequeños logros que promuevan el progreso y compromiso.
Desarrollar la parte emocional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer las contribuciones individuales que han hecho posible la concreción del proyecto. ▪ Reconocer regularmente los logros del equipo.

Fuente: James M. Kouzes y Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey Bass, 1995

Según Kouzer y Posner (1995), existen diferencias básicas entre los que escogen erigirse en líderes o en seguidores, y las mismas estarían dadas por comprometerse con estas diez premisas básicas vinculadas al liderazgo.

Se puede inferir entonces que los líderes tienen como propósito motivar a los subordinados para que vean el trabajo como algo que les genere satisfacción de sus necesidades, esto se fundamenta con lo dicho por Kevin y Jackie Freiberg (1999:350), *el líder fomenta el cambio, ya que busca transformar las necesidades de la gente en esperanzas, expectativas y, en última instancia, en demandas... Estos deben siempre estar encaminados a lograr los propósitos humanos amplios que reflejen el bien común.* Y agregan que, los líderes deben preocuparse porque los empleados tengan el propósito, valores y visión de la empresa lo suficientemente claros, con el fin de conseguir

un compromiso a largo plazo que les permita lograr que la gente desee hacer lo que el líder quiere que hagan.

Quienes poseen habilidades de liderazgo tienen capacidad para incidir en los comportamientos de un colectivo, impulsando a sus miembros hacia el logro de metas compartidas, o simplemente hacia donde ellos juzgan pertinente avanzar. (Puga y de la Garza 2006).

Entonces se puede decir que el liderazgo es el esfuerzo que se encamina hacia el poder influir en el comportamiento de las personas para alcanzar las metas organizacionales, individuales o personales. Es decir, por medio del líder las organizaciones buscan comprender y desarrollar los medios que les permitan obtener respuestas a las motivaciones humanas con el objeto de lograr la satisfacción humana y laboral que se traduzca en productividad, eficiencia y calidad empresarial (Brunet y Galeana, 2005). Así, el líder es el que es capaz de crear un sentido de realidad compartida. Aunado a esto, se puede concluir entonces, que es el líder Transformador el que crea una cultura o un cambio cultural porque: crea una visión, moviliza el seguimiento e institucionaliza el cambio.

Este proceso es mucho más complejo de lo que a simple vista parece pues, en un momento dado, los propios líderes pueden verse limitados por esa misma cultura. Sin embargo, nuestro interés no se centra en desenmarañar tan complejo desarrollo, sino más bien en comentar el papel del líder en la adaptabilidad de la cultura a los cambios organizacionales, en donde si no hay

congruencia puede traer consecuencias poco operativas para la evolución de una organización.

2.2.4 Líder formal

En esta investigación se analiza al líder a partir de su acción gerencial, refiriéndose entonces al líder formal de la organización, por lo que se considera importante mencionar algunas concepciones del mismo.

Para Peris (1998) el líder formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual otorga al líder responsabilidad de dirigir y orientar a un grupo. El líder formal no es siempre el que ejerce el liderazgo; ya que la mayoría de las veces no cubre las necesidades de los miembros del grupo o no concuerdan los objetivos, siendo entonces cuando el grupo mismo suple esas necesidades que no son cubiertas por su líder formal y es aquí donde puede surgir el líder informal.

El líder formal, se conoce como directivo, el cual tiene derecho a recompensar o castigar a sus subordinados. Las características que se le asignan son:

- Se da en los grupos formales, existentes en la organización.
- La posición del líder formal dentro de una estructura, le dará más ventajas con relación a los demás miembros, ya que éste puede poner en juego su poder legítimo para hacerlo cumplir.
- Sólo puede existir un líder de este tipo en un grupo (cumpliendo el principio de unidad de mando).

De igual manera, Menguzzato, Renau (1991) consideran que la dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad, lo que diferencia la dirección del liderazgo.

Así mismo, el líder es una persona a la que le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que tener autoridad formal.

Peris (1998), menciona que dado la complejidad del entorno organizacional y el constante cambio en el que se encuentra inmerso, autores como Bass (1990) coinciden que el directivo actual debe ser un líder dentro de la organización que conduce y para Blake y Mouton (1973), el directivo –líder debe lograr la consecución de los objetivos propuestos a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa, además, de crear una cultura que:

- Favorezca y mantenga las metas cualitativas y cuantitativas máximas
- Estimule y emplee la creatividad
- Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio.
- Utilice la solución de problemas como una ocasión para aprender
- Busque y encuentre nuevos desafíos

El directivo entonces debe ser una persona que establezca compromisos más allá del poder que le confiere la posición jerárquica, un directivo que con presencia fuerte en las organizaciones quieran permanecer con su desarrollo.

2.2.5 Antecedentes del liderazgo en la cultura organizacional

La sociedad, cada vez en mayor medida, se desarrolla a través de la vida y la interacción entre sus organizaciones. Según el sociólogo alemán Max Weber (1964) las organizaciones son símbolos e instrumentos de la modernidad, ya que son pocos los espacios no institucionales. El estudio de las organizaciones se ha desarrollado dentro de un cuerpo teórico complejo y variado, denominado Teoría de la Organización, que reúne bajo este título un sin número de corrientes teóricas desarrolladas durante más de cien años desde diferentes perspectivas (sociológicas, psicológicas, económicas, administrativas, etc.) (Shafritz, Steven, 2001). Entre las principales corrientes teóricas de este campo se encuentran las teorías sobre la Cultura Organizacional, que insertadas dentro del marco constructivismo social, revelan las relaciones menos evidente, pero no menos importante que se establecen al interior de toda organización.

La mayor parte de la literatura producida sobre la Cultura Organizacional ha sido escrita desde mediados de los años 80's hasta la actualidad. En las décadas de los 60's y 70's se publicaron varios libros sobre procesos de socialización organizacional y profesional (Shafritz, Steven, 2001:360- 363), sin embargo entre sus propósitos no estaba describir cómo se forma o cambia una cultura, sino se centraban en el impacto de una cultura (ya existente) sobre los

miembros de una organización y cómo ocurría el proceso de asimilación de los nuevos miembros.

A su vez el liderazgo es un fenómeno que se ha manifestado en todas las etapas de la humanidad, desde que el hombre es hombre y desde que tuvo que relacionarse con otros hombres. Por analogía, se habla también de liderazgo en el mundo animal no racional pues las manadas y rebaños pueden tener sus *líderes* de la misma forma que el jefe domina en una comunidad. Pero, aunque podrían enunciarse características similares entre el mundo animal y las sociedades humanas, el liderazgo entre los hombres es algo mucho más complejo que la organización instintiva en el reino irracional.¹

El recorrido por la historia permite relacionar las actividades desarrolladas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que ha influido en el desarrollo de la humanidad.

Por tanto se puede decir que *el liderazgo es un fenómeno no tan sólo tan antiguo como la humanidad sino también algo universal que une a pueblos y culturas.*

¹ De hecho, existen libros que comparan —por ejemplo— el liderazgo político entre los humanos y entre los primates aunque con muy poca consistencia. Cfr. M. ARNOLD, M. D. LUDWIG: *King of the Mountain: the nature of political Leadership*, University Press of Kentucky, Kentucky, 2002. Este psicólogo basa la comparación en el hecho de que a los hombres, como a los monos, les gusta ganar, ejercer y mantener el poder.

2.2.6 La influencia del liderazgo en la cultura

El análisis dinámico de la cultura empresarial evidencia que el liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además, son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura. Cuando la cultura se vuelve disfuncional, se precisa del liderazgo para que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Esas transformaciones equivalen a una destrucción consciente y deliberada de los elementos culturales, siendo este aspecto de la dinámica cultural el que hace que el liderazgo sea importante y difícil de definir.

Al respecto, Mintzberg (1997) refiere que las personas se unen y permanecen con la organización debido a la dedicación del líder y a su misión. Así pues, las raíces ideológicas fuertes tienden a sembrarse en la función de las organizaciones.

Mintzberg, en la estructura de las organizaciones al mencionar su configuración “misionera”, se enfoca hacia las culturas ricas –ideologías- y a la forma en que estas pueden fomentar la “excelencia” en situaciones específicas.

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

Específicamente, una ideología se considera aquí como el significado de un sistema rico en valores y creencias acerca de una organización, la cual

comparten sus miembros y es lo que la distingue de otras organizaciones. Para nuestro propósito, la característica clave de tal o cual ideología es su capacidad de unificación, vincula al individuo con la organización, generando una “conciencia de grupo, una mística misionaria”. En efecto, una integración de objetivos individualistas y organizacionales bien puede producir sinergia. Por tanto, las raíces de las ideologías poderosas tienden a fundamentar los aspectos básicos de una organización.

Las organizaciones existentes están sujetas a restricciones como procedimientos y tradiciones, un gran número de ellas son inmensas e impersonales, y sus valores vigentes tienden a obstaculizar el establecimiento de otros nuevos. Sin embargo, mediante la *introducción de un fuerte liderazgo* , reforzado por una intensa mística misionaria, una organización existente puede, en ocasiones, vigorizarse con la *creación de una nueva ideología*.

En otras palabras se puede decir que la clave para el desarrollo de una ideología organizacional, bien sea en una organización nueva o ya existente, es un liderazgo provisto de una creencia genuina en la misión y de una dedicación honesta a la gente que debe llevarla a cabo.

Los grupos sociales no son entidades estáticas. Por diversas razones (incorporación de nuevos miembros, cambio de las condiciones del entorno, etc.) los grupos, organizaciones y sociedades varían a lo largo del tiempo y, en consecuencia, y siguiendo a Schein, sus correspondientes culturas también lo hacen.

Robbins (1987), señala que los integrantes de un determinado entorno desarrollan, en función del contexto, ideas y valores comúnmente aceptados por la organización, que se transmiten de forma implícita a los nuevos ingresantes; valores y creencias generalmente creadas por lo miembros fundadores de las organizaciones y por los propios líderes. Este núcleo de valores compartidos configura un modo de pensar que influye en las actitudes y las consecuentes conductas tanto de los miembros individuales como de los grupos enteros.

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

Según Schein (1992), los líderes pueden reforzar aspectos de la cultura organizativa a través de una serie de mecanismos, que son:

1. *Llamar la atención*: Los líderes pueden comunicar sus prioridades, valores y preocupaciones a sus seguidores, en los diversos encuentros que tienen con el personal. Pueden gestionar con solamente *dar una vuelta por la casa*.
2. *Las explosiones emocionales*: Pueden tener un efecto particularmente negativo entre su gente.

3. *Reacciones ante situaciones de crisis:* En las crisis se toma mayor conciencia acerca de cuáles son los valores predominantes.

4. *Modelos de identificación:* Los líderes pueden comunicar sus valores y expectativas a través de sus propias acciones. Ha de ser siempre coherente en lo que dice y hace.

5. *Otorgar premios:* El reconocimiento formal suele ser importante. El no hacerlo públicamente se puede interpretar como que se les resta importancia.

6. *Criterios de selección y promoción:* Los líderes pueden influir en una organización seleccionando a determinadas personas para puestos clave, lo que a la vez representa una modalidad indirecta de transmitir su escala de valores.

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

Para poder llevar a cabo este proceso de transformación, el líder ha de identificar con claridad las tres fases, que son:

- a) reconocer la necesidad del cambio;
- b) crear una nueva visión;
- c) institucionalizar el cambio.

Una vez reconocida la necesidad del cambio organizativo se presenta una tarea difícil, que es la *gestión de la transición*, en donde se concluye que la participación del líder es de vital importancia, pues son los que colaboran a que la gente acepte la necesidad del cambio.

PARTE III

2.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL

En las décadas de 1980 y 1990 se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. Son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional.

Es esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, las consiguientes demandas de adaptación, las que hacen que el tema del cambio, preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional.

En la literatura sobre gerencia y desarrollo organizacional, la idea del cambio es multisignificante y constantemente referenciada como mecanismo

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

2.3.1 Conceptualización del cambio organizacional

Vivir en esta época de grandes cambios económicos, políticos y sociales implica la responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que pudimos haber aprendido. En el ámbito empresarial, es fundamental entender que la empresa, como invento del hombre, ha logrado transformar la humanidad, por lo que se debe buscar la posibilidad de que el individuo realice su propia transformación, básicamente a través del trabajo colectivo. Se trata de que se entienda que la transformación de las organizaciones empresariales sea más de fondo que de forma; es necesario, pues, introducir nuevas formas de pensar.

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de

ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias. Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento.

Para hablar del cambio organizacional, es pertinente retomar algunas definiciones representativas en su estudio:

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

Según Stephen y Couter(2000), el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología.

Miguel Pina e Cunha utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes.

Dalton (1969), lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización.

En este contexto se puede decir que las organizaciones llevan a cabo procesos de cambio organizacional en donde deben desarrollar su capacidad de autocrítica, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De manera, que el cambio se convierte en parte integral de la cultura organizacional, y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administración (Franklin, 1997).

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

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

2.3.2 ¿Qué es lo que cambia en una organización?

Haciendo una revisión teórica, cada autor plantea una forma de responder distinta aunque en el fondo se bosquejan unos elementos comunes, sobre los cuales se producen los cambios, Y no es que sean muy distintos estos cambios, sino que cada propuesta ve a la organización desde un enfoque diferente.

Al respecto Gordon (1999), menciona que dependiendo del enfoque, el cambio se produce como sigue : si se cambia en conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo, las relaciones de poder y la cultura organizacional, se está frente a un enfoque conductual. Si el cambio refiere al rediseño de las organizaciones, los empleos o las situaciones laborales entonces el enfoque es estructural. Mientras que si se requiere cambiar el equipo y los métodos, los materiales o técnicas, entonces estaremos frente a un enfoque técnico.

Schvarstein (1992), señala que el cambio organizacional aunque se produce en las estructuras implica una “expansión semántica” en la cadena sintagmática y por lo tanto, el cambio organizacional, es un cambio de significados. Y si cambian los significados entonces lo que cambia es la cultura. Claro, ello si se acepta la propuesta de Schein (1991), en el sentido de que, en la perspectiva semiótica, la cultura comparte significados para los funcionarios y para las personas que se relacionan en la empresa.

Huse and Cummings, (1985, p.4), lo define como el “cambio en el carácter de la organización que significativamente altera su desempeño”. El cambio en una organización se puede considerar como la adopción de una nueva idea o un nuevo comportamiento en una organización, (Pierce y Delbecq, 1977). Este cambio debería provocar modificaciones estratégicas en los procesos, la tecnología, la estructura y la cultura de la organización (Nadler and Tushman, 1990).

2.3.4 Tipología del Cambio Organizacional

Warner Burke(1994) y David Nadler (1998) hablan de cambio organizacional planeado y no planeado. El cambio puede ser planeado, lo que ocurre, por ejemplo, cuando una organización identifica un plan a adoptar y ejerce la administración de calidad total. Esta es una decisión consciente que se realiza mediante un proceso de cambio planeado. El cambio en una organización requiere la generación de un impulso conductor del cambio desde la base de la organización, luego la persuasión de los líderes clave, hasta la punta de la organización que lo exige.

Según Stoner (1995), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve "toda" la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que esta insertada.

Swieringa y Wierdsma (1995) indican que el cambio planificado se divide en dos: reorganización y cambio de conducta. El primero es un proceso de pensamiento y de formulación de cómo se deben adaptar las modificaciones a la estructura, estrategia y cultura; mientras que el segundo es un proceso de implantación, en donde la teoría debe de convertirse en acción.

No debemos perder de vista el cambio como un proceso planificado, ya que esto permite tener una visión integral de la organización (Frech y Belkl, 1996).

2.3.5 Modelos de cambio organizacional

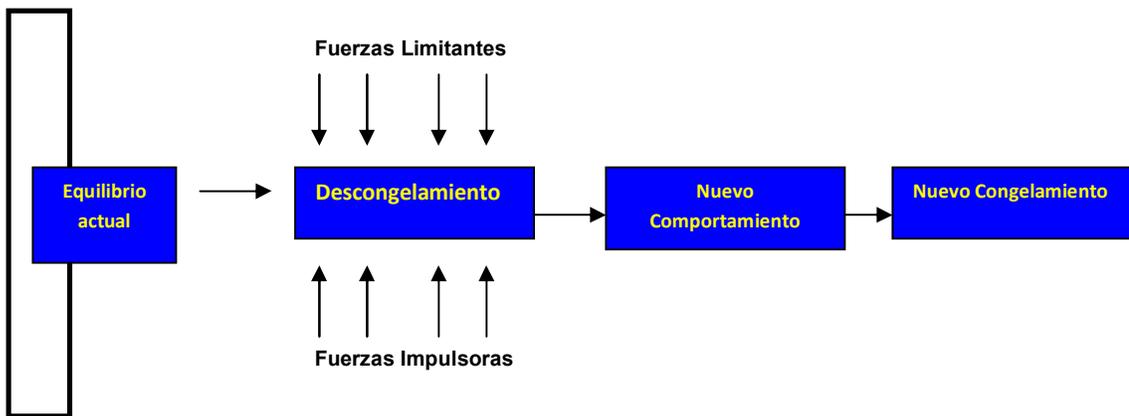
Las teorías del cambio planificado tienden a concentrarse en la manera de implementar el cambio en las empresas (W. Bennis, 1966). Estos modelos, conocidos como teorías del cambio describen las actividades necesarias para iniciar el cambio organizacional y llevarlo a cabo. En este apartado se inicia con el Modelo del cambio de Lewin por ser uno de los que constituyen el fundamento general del cambio, y enseguida se mencionan de manera breve algunos otros como el modelo de Schein (1987), Porras y Silvers (1991), Cummings y Huse (1975), Kilmann (1990), todos ellos, pese a no coincidir en las variables a partir de las cuales diseñan sus modelos de cambio, coinciden al considerar en que debe haber un cambio de conducta y actitud, lo que nos llevaría a que la cultura debe de ir en sintonía con el cambio organizacional. Posteriormente se analiza con más detalle un modelo de cambio que al consultar la bibliografía se ha considerado tienen mayor relación con el objeto de estudio de esta investigación pues vincula de manera más directa al liderazgo con la cultura organizacional, además de la importancia adquirida a partir del Desarrollo Organizacional, siendo este el modelo de Nadler (1982).

- **Modelo de cambio de Kart Lewin**

Aunque las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status quo. Para entenderlo

mejor, tomaremos en consideración el modelo de proceso de cambio de Kurt Lewin, el cual se presenta en la figura 2.3. Básicamente, la idea es de descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. Se podría considerar este modelo como la base del cambio organizacional planificado (Burke, 1987).

Figura 2.3: Modelo del Campo de Fuerzas (Lewin, 1951)



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

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

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

La tendencia natural, de casi todos nosotros, si queremos un cambio, consiste en ejercer presión. Sin embargo, la tendencia igualmente natural del que la recibe es reaccionar contra la presión. Las fuerzas impulsoras activan sus propias fuerzas de restricción (enfoque sistémico).

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

Del análisis del modelo y los procesos de cambios se pueden determinar algunas ventajas de la utilización de este modelo. Las ventajas aparecen por el lado de identificar correctamente todos los factores involucrados en el proceso de cambio, así como determinar su importancia y priorizarlos para una futura implementación. Otra ventaja es que permite dividir el proceso en etapas claramente separables para tomar distintas directrices en cada una de ellas. Además, como se deben discutir las fuerzas involucradas ayuda para llegar a

un consenso sobre los problemas y los pasos a seguir. Finalmente, pero no menos importante, el modelo establece un punto de partida para el cambio, lo que en muchas organizaciones es complicado de determinar.

Una de las desventajas o debilidades es que el modelo se basa mucho en el análisis previo pero poco en la acción o gestión del cambio.

- **Modelos de Schein ,Porras y Silvers, Cummings y Huse y Kilmann**

Schein (1987), planteo la actualización del modelo, redefiniendo las tres etapas desarrolladas por Lewin, a partir de las vivencias experimentadas en cada una de ellas. La etapa de descongelamiento se correspondería a: dolor e incomodidad, culpa y ansiedad; la etapa de mover la situación actual a un nuevo nivel de conducta, corresponde a: reestructuración cognitiva, modelado, información, beneficios; y la etapa de recongelamiento de la conducta en el nuevo nivel, se corresponde con: estabilidad del cambio, conductas y actitudes nuevas.

Kilmann (1990), presenta el modelo de "cambio de sistema total", en el que expone una secuencia de cinco pasos: (1) iniciar el programa, (2) diagnosticar problemas, (3) programar las "trayectorias", (4) poner en práctica las "trayectorias" y (5) evaluar los resultados. La programación y puesta en práctica de las "trayectorias" implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito: las cinco trayectorias son la trayectoria de la cultura (aumenta la confianza), la trayectoria de las

habilidades gerenciales (proporciona nuevas formas de enfrentarse a problemas), la trayectoria de creación de equipos (infunde la nueva cultura en cada unidad), la trayectoria de la estrategia - estructura (desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo) y la trayectoria del sistema de recompensas (establece un sistema basado en el desempeño).

Porras (1988), desarrolló otro modelo denominado el "análisis de flujo", en el que presenta en forma gráfica los problemas de una organización. Porras categorizó las características importantes del escenario de trabajo en cuatro clases de variables que clasificó como arreglos de la organización, factores sociales, tecnología y escenario físico, las que constituyen las cuatro corrientes del análisis de flujo propuesto por el autor. Bajo el esquema de estas cuatro vertientes, el autor propone llevar a cabo un concienzudo diagnóstico de los problemas de la organización y sus barreras para la efectividad, observando las interconexiones entre los problemas para identificar los problemas más importantes y abordarlos en forma sistémica, corrigiendo los aspectos disfuncionales de las cuatro clases de variables que constituyen el escenario de la organización. Porras y Silvers (1991) consideran que el cambio a nivel individual, considerado éste como una mejora de los desempeños individuales o del desarrollo individual en general se explica a partir de una clara visión del cambio, así como el desarrollo de actitudes, valores y creencias favorables hacia éste, además de que el cambio se halle en sintonía con la cultura en que se enmarca, y por último, que con la tecnología requerida.

Cummings y Huse (1975), diseñan un modelo explicativo del cambio según el cual, el éxito de éste requiere considerar la participación en el diseño del cambio por parte de todos los miembros implicados en el mismo, el grado de motivación que sienten, el nivel de conocimiento que poseen sobre las implicaciones técnicas, humanas y económicas de éste, y por último el nivel de apoyo real y efectivo por parte de los líderes.

- **Modelo de Nadler (1982)**

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

A. Disminución de la resistencia al cambio. De acuerdo con Lewin, Nadler considera que el éxito de todo proceso de cambio requiere disminuir los sentimientos de resistencia que éste despierta en los individuos, grupos y organizaciones. Para ello, el autor considera que es preciso, en primer lugar, poner de manifiesto la insatisfacción con el estado actual. En segundo lugar, facilitar la participación, a todos los niveles, en el diseño del cambio. En tercer lugar, el desarrollo de recompensas para las conductas que apoyan el cambio. Y por último, ofrecer tiempo y oportunidades para desconectar del estado actual.

- B. Control de la transición. La transición de las viejas prácticas a las nuevas viene facilitado según Nadler si desde la organización se desarrolla y se comunica una clara visión de futuro, si se utilizan influencias múltiples y coherentes, si se desarrollan nuevos diseños organizacionales, y por último si se construyen mecanismos de feedback.

- C. Reconfiguración de la dinámica política de poder. El establecimiento de un nuevo nivel de comportamiento o de funcionamiento de la organización se produce a partir de: asegurar el apoyo de los grupos clave, utilizar el liderazgo para generar energía de apoyo del cambio, utilizar símbolos y lenguajes, y a partir de cimentar la estabilidad.

En estos modelos se destaca la participación del directivo como el agente de cambio que representa un desafío para el status quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones. En este sentido muchos de los trabajos se enfocan hacia la definición del motor del cambio, como avanzaban Van de Ven y Poole (1995), el cambio se orienta hacia una meta y es conducido por individuos con poder en la organización y capacidad adaptativa.

2.3.6 Agente de Cambio

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

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

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

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

En otras palabras, agente de cambio sería “una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso de cambio... (Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly Jr., James H., 1998: 760).

Lo que es un hecho que el agente de cambio representa un desafío para el status quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones.

Se puede decir por lo tanto que un agente de cambio es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos.

Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional. Debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio. Para lograr sus objetivos el agente de cambio debe contar con la autoridad que le confiere la organización, sus habilidades y actitudes y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio.

Kenneth Benne citado por De Faria Mello (1997) señala que las habilidades requeridas en un agente de cambio se agrupan en siete áreas, a saber:

- Identificación y evaluación, por el propio agente de cambios, de sus motivaciones personales y su relación con el cliente.
- Ayudar al cliente a percibir, concientizar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.
- Diagnóstico por el agente de cambios y el cliente, en un trabajo de colaboración.
- Analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.
- Ejecución del plan, de modo productivo y con éxito.
- Evaluación del proceso.

- Continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos...

(De Faria Mello, 1999: 107)

De tal forma que un agente de cambio es responsable de dirigir la toma de decisiones vinculadas con un proceso de cambio y también será responsable de los resultados alcanzados. Su rol le obliga también a realizar personalmente funciones inherentes al puesto, por lo tanto, también será ejecutor de algunas funciones relacionadas con el cambio en alguna de sus etapas. En algún momento dado, también tendrá que ser asesor o consejero de quienes participen en el proceso de cambio por ser el más experimentado y quien mejor conoce la organización para que estos cumplan con sus responsabilidades con mayor eficiencia y efectividad. Como agente de cambio, tendrá que pregonar con el ejemplo y ser iniciador de los procesos de cambio para la mejora, para que de ésta manera, los demás lo consideren como ejemplo a seguir. Por último, de él dependerán las acciones del cambio planeado, por lo tanto tendrá que elaborar planes de trabajo y acciones concretas y una vez implementados estos, deberá verificar si se lograron las cosas tal y como fueron planeadas, de tal forma que eso lo convierte también en planeador y evaluador de las acciones del cambio organizacional

2.3.7 Resistencia al cambio

Cualquier cambio en la organización trae consigo la incertidumbre, lo que genera en las personas una resistencia. Por lo que se considera importante definirla.

La resistencia al cambio es la reacción típica de los individuos ante un cambio. De acuerdo con Castañeda y Morales (1996), la resistencia al cambio se da debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares. Chain (1998), opina al respecto, que la resistencia al cambio es la dificultad de transformar las acciones y las ideas, los paradigmas y las filosofías, los métodos y los procedimientos.

Por su parte, Robbins y Judge (2006) hablan de dos razones por las que se presenta la resistencia al cambio: la pérdida de lo conocido y la pérdida personal. La primera es la aversión por la aplicación de nuevas reglas de trabajo; la segunda está referida al status quo conquistado. Stoner y Wankel (1989) agregan a los dos anteriores: la incertidumbre de las causas y efectos del cambio y la conciencia de las debilidades en los cambio propuestos.

Davis y Newstrom, 2000, mencionan al respecto que la resistencia al cambio puede ser por las siguientes causas: 1) Lógicas o racionales, como el tiempo requerido para el ajuste, un esfuerzo extra de reaprendizaje, posibilidad de condiciones menos favorables o un degradamiento de habilidades por requerirse nuevas, etc.; 2) Psicológicas o emocionales, que podrían manifestarse en temor a lo desconocido, escasa tolerancia a la incertidumbre, falta de confianza en los demás y necesidad de seguridad y estabilidad personal y 3) Sociológicas o de intereses grupales, tales como coaliciones políticas, oposición a valores grupales, visión estrecha localista, intereses establecidos o deseo de mantener su círculo de contactos y amistades.

Sin embargo, no obstante que haya cualquier nivel de oposición o resistencia al cambio, siempre habrá alguna manera de contrarrestar sus efectos, o cuando menos minimizarlos, y una de las formas de lograrlo es mediante una planeación adecuada y con las acciones correctas que prevengan las situaciones o condiciones que la provocan u originan, de aquí que las acciones recomendadas serán que el agente de cambio pueda manejar tres enfoques para que se dé el cambio planeado a través de “realizar un cambio en la estructura, esto es, rediseñando, descentralizando y modificando los flujos de trabajo; con un enfoque tecno–estructural, es decir, rediseñando también la estructura organizacional y las operaciones laborales; y el más importante el cambio en las personas: sus habilidades, actitudes, expectativas y percepciones del cambio”. (Stoner et al., 1996: 459).

2.3.8 El líder, la cultura y el Cambio Organizacional.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1966)., pues genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido , lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, 1996). Al respecto Davis (2000), menciona que los administradores tienen la función de introducir los cambios a la organización.

Por lo que entonces se requiere de verdaderos líderes para impulsar el cambio, ser un líder del cambio exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. Debe de producirse la percepción de los directivos de que el cambio es necesario (Andreson and Painer, 1975). Sin esta conciencia, un estímulo del entorno podría ser considerado irrelevante para la organización. La organización no se vería motivada para actuar y realizar el cambio (Pfeffer and Salancik, 1978).

No obstante, cuando se hacen cosas diferentes, siempre se chocará con dificultades inesperadas, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean verdaderos “agentes de cambio”, una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso de cambio... (Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly Jr., James H., 1998: 760). El agente de cambio representa un desafío para el status quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones.

El cambio debe estar liderado por directivos capaces de visualizar creativamente nuevas estrategias, de diseñarlo partiendo de las capacidades internas de la organización y de dirigirlo en organizaciones con elevados niveles de resistencia (e.g., Thomas, Clark y Gioia., 1993; Acar y Winfrey, 1994; Lombriser y Ansoff, 1995; Fairhurst, Green y Courtright, 1995; Denis, Langlely y Cazale, 1996; Arvonen y Pettersson, 2002).

Ahora bien, el conocimiento directivo y la identificación de alternativas depende del nivel de formación y de la experiencia del mismo (Grimm y Smith, 1991; Wiersema y Bantel, 1992), ya que la dirección estratégica de una empresa es tanto un proceso lógico como intelectual, que no sólo depende de las condiciones actuales del mercado, sino de las experiencias del directivo en las decisiones de cambio (Üsdiken, 1992; Miller y Chen, 1994). De hecho, los decisores deben conocer las opciones estratégicas más adecuadas al tipo de entorno en el que opera la organización, aspecto que muchos autores han detallado en la configuración de las diferentes tipologías estratégicas. Así, por ejemplo, las investigaciones sobre opciones estratégicas idóneas para determinadas situaciones concluyen que la innovación y la flexibilidad son necesarias para responder a variaciones drásticas del entorno (Miles y Snow, 1978; Ansoff, 1985; Herbert y Deresky, 1987; Porter, 1991; Corsi, Grimm, Smith y Smith, 1991; Ginn, 1990; Ginsberg y Buchholtz, 1990; Goodstein y Boeker, 1991; Haveman, 1992; Smith y Grimm, 1987; Zajac y Shortell, 1989; Kelly y Amburgey, 1991; Fox-Wolfgramm, Boal y Hunt, 1998). No obstante, puede que el directivo tenga una visión estratégica inadecuada, marcada por las modas del momento, sin profundizar en su significado y demostrando inseguridad en la dirección de futuro (Rumelt, 1995), lo que dificulta la percepción de alternativas claras de cambio, y consecuentemente, limitan el entendimiento.

Cuando la organización está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples

procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa (Corpoven, 1997).

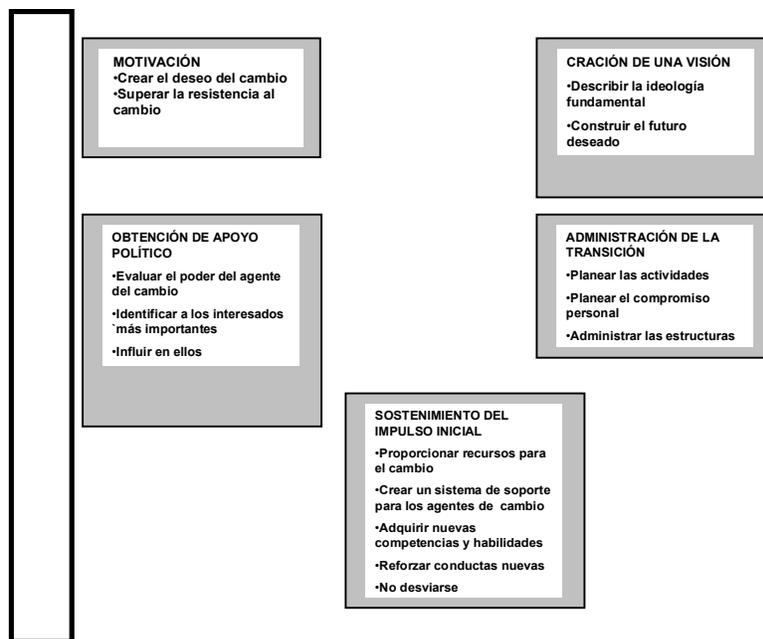
Ampliando este punto, podemos decir que, el conjunto de reglas y normas que rigen la organización afecta a la decisión del directivo sobre el cambio, ya que la cultura organizativa actúa como filtro a través del cual se percibe la realidad a la que se enfrenta la empresa (Sproull, 1981; García Cabrera, 1994; Hope y Hendry, 1995; Donaldson y Lorsch, 1983; Claver, Gascó, Llopis y López, 2000; Beaver y Carr, 2002). De hecho, las valoraciones que el directivo realiza de los recursos necesarios para iniciar el cambio están supeditadas a sus mapas cognitivos y estructuras culturales, lo que puede distorsionar su percepción sobre la capacidad de emprender el cambio (Rumelt, 1995; Reimann y Wiener, 1986; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002).

Sin embargo, la cultura organizativa no sólo influye en la decisión de cambiar, sino que también constituye uno de los recursos clave en la valoración directiva de la capacidad. En este sentido, la literatura organizativa ha reflejado el acuerdo creciente respecto a que la cultura corporativa es un aspecto importante en cualquier organización y de cara al cambio conforma una espada de doble filo: una cultura arraigada y fuerte puede ser un activo vital para una organización, pero sólo si es “correcta” para el desarrollo de su misión y estrategia (Schwartz y Davis, 1981; Tichy, 1982ab; Lorsch, 1986; Kilmann, Saxton y Serpa, 1985; Schein, 1985; Melin, 1986; Reimann y Wiener, 1986; Dutton y Duncan, 1987a; Scholz, 1987; García Cabrera, 1994; Kabanoff, Waldersee y Cohen, 1995; Gratton, 1996; McHugh, 1997; Westwood y

Kirkbride, 1998; Ogbonna y Harris, 2002; Beaver y Carr, 2002), si no esta cultura puede entorpecer el pensamiento y la acción estratégica, manifestándose en una sutil pero poderosa resistencia al cambio entre aquellos quienes deben ejecutar las nuevas estrategias (Rumelt, 1995; Reimann y Wiener, 1986; Migliore y Martin, 1994; Lewis, 1994; Pardo del Val y Martínez Fuentes, 2002). En estas situaciones, el directivo percibe la cultura organizativa como un fuerte obstáculo para promover el cambio, devaluando la valoración directiva de la capacidad de actuar.

Al respecto, Cummings y Worley (2007), propone cinco grandes actividades que favorecen la administración del cambio, como se aprecia en la figura 2.4.

Figura 2.4: Manejo eficaz del cambio



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

Cada una representa un elemento esencial en la dirección. La primera actividad se refiere a *motivar el cambio* y consiste en disponer a los empleados y ayudarles a superar su resistencia. Es preciso crear un ambiente donde se acepte la necesidad del cambio, dedicándole además energía física y psíquica. La *motivación* es un aspecto esencial al iniciarlo, pues se sabe que los empleados y las empresas tratan de mantener el statu quo y que están dispuestos a cambiar sólo cuando tengan motivos decisivos. La segunda actividad consiste en *crear una visión* y esta íntimamente relacionada con las actividades directivas. La visión orienta y justifica el cambio; describe además el estado futuro deseado. Al combinarse las dos explican la causa y la forma de llevarlo a cabo. La tercera actividad consiste en obtener *apoyo político* para el cambio. Las empresas se componen de individuos y grupos poderosos que pueden bloquearlo o impulsarlo; los líderes no pueden prescindir de su ayuda para realizarlo. La cuarta actividad se relaciona con *administrar la transición del estado actual al deseado*. Requiere elaborar un plan para administrar las actividades pertinentes y planificar estructuras especiales que operen la empresa durante la transición. La quinta actividad es la de *sostener el impulso inicial hasta llevarlo a su término exitoso*: se adquieren competencias y habilidades, se refuerzan las nuevas conductas que se necesiten.

Al respecto Cummin y Worley (2007), nos señalan que si los individuos no se sienten motivados y comprometidos, resultará extremadamente difícil descongelar el estado actual. Así como también sin una visión el cambio tendera a ser desorganizado y disperso. Sin el apoyo de las personas quedará

bloqueado y posiblemente lo saboteen. Si el proceso de transición no se maneja con cuidado, a la organización le será difícil funcionar mientras pasa del estado actual al futuro.

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

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Y

ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Investigación científica, paradigmas cuantitativo y cualitativo

Necesariamente se ha de partir, para desarrollar el presente capítulo, sobre el concepto de conocimiento, toda vez que no se puede soslayar el fin mismo, que durante centurias ha impulsado al ser humano hacia la explicación de los fenómenos que le rodean; al respecto, para *Muñoz Seca y Riverola (1997)* el “conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”. Existen múltiples definiciones de conocimiento, desde las clásicas y fundamentales como una creencia cierta y justificada, a otras más recientes y pragmáticas como una mezcla de experiencia, valores, información y “*saber hacer*” que sirven como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Davenport y Prusak, (1998).

Este conjunto de conocimientos que las personas tenemos sobre el mundo, así como la actividad humana destinada a conseguirlos, es lo que se denomina *ciencia* (deriva del latín “*scire*” que significa: saber, conocer; su equivalente griego es “*sophia*”, que significa el arte de saber). No obstante el título de ciencia no se puede aplicar a cualquier conocimiento, sino únicamente a los saberes que han sido obtenidos mediante una metodología, el método científico, y cumplen determinadas condiciones.

Queda en entendido por conocimiento el saber consciente y fundamentado que somos capaces de comunicar y discutir; se corresponde con el término griego “*episteme*” y se distingue así del conocimiento vulgar o “*doxa*” que es

simplemente recordado y que no podemos someter a crítica. Actualmente se considera que el *conocimiento* es un proceso, en oposición a la consideración de la filosofía tradicional que lo concebía como algo estático (las formas inmanentes pero permanentes de Aristóteles, el idealismo cartesiano, la teoría de la armonía preestablecida de Leibnitz, las categorías a priori de Kant...). Así lo que caracteriza a la ciencia actual no es la pretensión de alcanzar un saber verdadero sino, como afirma Popper (1985:68), la obtención de un saber riguroso y contrastable: *"La ciencia debe conseguir estructurar sistemáticamente los conocimientos en función de unos principios generales que sirven de explicación y poseen a aquéllos, dando una coherencia general y claridad inexistente anteriormente"*

En las Ciencias Sociales, existen principalmente dos perspectivas teóricas: el positivismo y la fenomenología. Los primeros buscan hechos o causas de los fenómenos sociales sin tomar en cuenta los estados subjetivos del individuo, los grandes teóricos de esta perspectiva son August Comte y Emile Durkheim. La fenomenología, pretende entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor, enfocándose en la realidad que estos perciben como importante, entre los autores filosóficos y sociológicos que encontramos influencia en esta perspectiva están: Berger y Luckmann en 1967, Bruyn en 1966, Husserl en 1913, Psathas en 1973 y Schutz en 1962. (Taylor y Bogdan, 1987).

El positivista busca las causas mediante métodos como cuestionarios, inventarios y estudios demográficos que producen datos susceptibles de análisis estadístico, es decir bajo la metodología cuantitativa. El fenomenólogo

busca comprensión por medio de observación participante, entrevista a profundidad y otros que generen datos descriptivos, por medio de métodos cualitativos. Estas dos grandes vertientes las encontramos también dentro de los Estudios Organizacionales, ya que esta disciplina a la vez también es parte de las Ciencias Sociales, al estudiar a las organizaciones no podemos desligar el origen de estas perspectivas teóricas ya que han servido como punto de partida para casi cualquier área de investigación en la actualidad.

Tejedor (1986:84) distingue así los dos paradigmas sobre la construcción del conocimiento científico en los que se asientan estas metodologías: "el paradigma cuantitativo se dice que posee una concepción global positivista, hipotético-deductiva, particularista, objetiva, orientada a los resultados y propia de las ciencias naturales" (busca establecer relaciones causales que supongan una explicación de los fenómenos). "En contraste, el paradigma cualitativo se afirma que postula una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y propia de la antropología social" (busca una interpretación de los fenómenos). Los atributos de una y otra metodología se muestran en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1: ATRIBUTOS DE LOS PARADIGMAS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

CUALITATIVO	CUANTITATIVO
Fenomenología	Positivismo lógico
Observación naturista y sin control	Medición penetrante y controlada
Subjetivo	Objetivo
Próximo a los datos ("desde dentro")	Al margen de los datos ("desde fuera")
Fundado en la realidad Orientado en los descubrimientos	No fundamentado en la realidad Orientado a la comprobación

Exploratorio, expansionista, Descriptivo e inductivo	Confirmatorio, reduccionista Inferencial e hipotético-deductivo
Orientado al proceso	Orientado al resultado
Válido: datos "reales", "ricos", "profundos"	Fiable: datos "sólidos" y repetibles
No generalizable: estudio de casos aislados	Generalizable: estudio de casos múltiples
Holista	Particularista
Asume una realidad dinámica	Asume una realidad estable

Fuente: Reichardt y Cook, (1986) citado por Tejedor (1986:84)

Por lo que se puede decir entonces que la investigación cualitativa tiene su sustento en la fenomenología y se centran en el entendimiento de la experiencia del individuo, analizando su propia perspectiva del mundo social, aunque también se busca el entendimiento de los significados compartidos.

Existen aspectos importantes a tomar en cuenta de ambas perspectivas al investigar una organización; uno de ellos referente a la confiabilidad de la información proporcionada por los trabajadores, la cual puede ser manipulada para lograr sus propios objetivos. El análisis cuantitativo no toma en cuenta los niveles de incertidumbre que pudiera tener el investigador, dicha incertidumbre sí puede ser observada en la investigación cualitativa. Se debe tomar en cuenta que al paradigma cualitativo suele atribírsele cierta subjetividad debido a su carácter interpretativo, por ello, se debe tener especial cuidado y tomar las precauciones necesarias para no caer en aspectos de esta naturaleza.

Se considera que un paradigma no es mejor que el otro, tampoco se encuentra una separación contundente entre estos dos. Haciendo una reflexión

de lo que se quiere buscar, se determina que ambos se pueden complementar para lograr un mejor acercamiento al objeto de estudio.

El paradigma cualitativo debe permanecer flexible antes y durante el proceso real, en contraste con el paradigma cuantitativo, en el cual las hipótesis y procedimientos de los investigadores deben estar determinados a priori. Han existido situaciones donde los investigadores cualitativos después de entrar al campo, han descubierto que sus áreas de interés no se ajustan a sus escenarios, teniendo que hacer cambios significativos de su propuesta original.

Stake citado por Arias (2004), expresa que los aspectos que diferencian una investigación cuantitativa de una cualitativa son: la diferencia en el propósito, el papel del investigador y el tipo de conocimiento aportado.

3.2 Justificación

Durante mucho tiempo, las universidades de México y de Latinoamérica adoptaron un sistema institucional de desempeño y desarrollo basado en las características del modelo napoleónico o francés, que se caracteriza por el énfasis profesionalista, la desarticulación de la enseñanza en la sustitución de la universidad por una suma de escuelas profesionales, así como la separación de la investigación.

Por otra parte, la internacionalización y globalización de la economía, la política y la vida social en todas sus formas tenía que tocar también a la universidad y ésta requirió tomar en cuenta como uno de sus nuevos imperativos replantear su vida institucional, sus formas de trabajo, su estructura

y organización para adecuarse como centro de saber y servicio a la sociedad, a los nuevos requerimientos de los tiempos. En función de su propia naturaleza, sus principios y compromisos sociales, la universidad pública tiene el deber de ser mejor en todos los ámbitos en que participa, obligada por tanto a participar en un amplio esquema de colaboración interinstitucional tanto en el plano nacional como en el internacional, para continuar comprometida con su entorno y su tiempo.

Con lo anterior, la Universidad de Guanajuato inició una nueva etapa de su historia institucional a partir de enero del año 2009, se encuentra ahora frente a un nuevo modelo orgánico y académico con una estructura multicampus y un funcionamiento departamental y matricial, cabe señalar que desde sus inicios la Universidad no había hecho ningún cambio al respecto, y es aquí en donde surge la necesidad de analizar la forma en que las personas adopten este cambio como algo natural, pues de ello depende el éxito o el fracaso de la implantación o modificación de esta nueva estructura organizacional, ya que cualquier cambio dentro de una organización se enfrenta a situaciones de oposición ya sea pasiva o activa por parte de los seres humanos que en ocasiones dan lugar a una incorrecta implantación del mismo y por ende del posible fracaso de éste (Navarrete y Martínez, 1991).

El cambio debe estar liderado por directivos capaces de visualizar creativamente nuevas estrategias, de diseñarlo partiendo de las capacidades internas de la organización y de dirigirlo en organizaciones con elevados niveles de resistencia (e.g., Thomas, Clark y Gioia., 1993; Acar y Winfrey, 1994;

Lombriser y Ansoff, 1995; Fairhurst, Green y Courtright, 1995; Denis, Langlely y Cazale, 1996; Arvonen y Pettersson, 2002).

Por lo que esta investigación intenta señalar en primer lugar la importancia que tiene la participación activa del líder a nivel directivo en la adaptación del cambio organizacional para el logro de los objetivos de la institución y para que el resto de los trabajadores acojan este cambio como algo natural y necesario, en primera instancia en el Campus Guanajuato de la Universidad y posteriormente que sirva de referencia en el resto de los Campus de la Institución.

Y segundo, una organización que ha tenido un cambio en su estructura organizacional no solo requiere del análisis de las variables de liderazgo y cultura organizacional, este fenómeno tiene varias áreas de oportunidad con el que se puede fortalecer su estudio, como el análisis de la comunicación organizacional, el clima laboral, los estilos de liderazgos, el comportamiento organizacional, la satisfacción laboral, entre otros.

3.3 Planteamiento del Problema

La presente investigación se realiza en la Universidad de Guanajuato, Institución educativa pública, autónoma desde el año 1999, provista como cualquier institución de su misma naturaleza, de su Ley Orgánica y una clara filosofía institucional que orienta su ser y quehacer, provista de un Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, en el cual se encuentra ya definido el rumbo que orienta las acciones hacia el logro de los objetivos que tiene establecidos

como institución educativa obligada a satisfacer los requerimientos de las necesidades de la dinámica sociedad contemporánea, por tanto atenta y proactiva a su entorno no sólo nacional, sino internacional.

En pro de sus propios postulados y como cualquier institución dinámica, transita en el año 2009 a un claro cambio de estructura orgánico y académica

El planteamiento del problema implica un análisis del papel del directivo y de qué estrategias se vale para modificar la cultura a fin de lograr la adaptación al cambio organizacional, sostenido en la observación empírica de que muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y, por no saber cómo actuar dado que lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Sosteniendo que lo primero que se requiere es que las personas se comprometan, pero esto no se logrará si por el contrario se sienten “atropelladas” por el proceso. El cambio ocurre a través de las personas y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos, De Sousa (2003).

El Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato, es la organización en la que se lleva a cabo la presente investigación, considerando que es el Campus que reúne 6 de las 13 Divisiones adscritas a la Universidad de Guanajuato, relativamente casi el 50% de ellas, por consiguiente también el mayor número de Programas Educativos, el mayor número de estudiantes, el

mayor número de personal docente, administrativo y directivos. Otro fenómeno que en específico se vive exclusivo en este Campus es el cambio no sólo de estructura, sino también de descentralización, este proceso necesariamente trastoca la cultura organizacional que tradicionalmente se ha venido viviendo, de manera paulatina, por lo que hace analizar la intervención del directivo en esa modificación de la cultura considerada como parte del proceso de adaptabilidad al cambio organizacional.

Esta circunstancia es la que lleva a esta investigación a analizar la función del liderazgo en relación con la cultura organizacional, en el sentido de cómo facilitar el proceso de cambio de un modelo organizacional a otro, creando un sentido compartido entre los miembros de la organización de valores, actitudes, e intereses que evolucionen acorde a las necesidades y logros de los objetivos de la Institución.

3.4 Marco de análisis desde el paradigma cualitativo

La investigación propuesta en esta tesis doctoral, denominada “Función del líder a nivel directivo en relación con el cambio organizacional”, tiene como propósito buscar e identificar la gestión que desarrolla un líder a nivel directivo para impulsar la adaptabilidad del cambio organizacional. Al respecto, varios autores hacen énfasis en la necesidad de la utilización de métodos cualitativos para investigar estos temas que asumen una realidad dinámica y orientada a los descubrimientos. Entre otros se puede citar a Charlat (1993), Sackman

(1991), Handy (1991), Spink (1997), Fleury (1989), Andrade (1997), Schein (1986, 1991, 2002) y Senge (1990, 2000).

Por lo que una vez analizados los dos paradigmas de investigación y expuesta de manera general la temática de estudio en esta investigación doctoral, se llega a la conclusión de que este estudio debe ser abordado bajo el enfoque metodológico cualitativo, sustentándolo en que esta investigación busca la percepción, interpretación y la experiencia de los individuos sobre la realidad organizacional frente a la dinámica de un cambio y la función que asume el líder a nivel directivo para lograr la adaptabilidad a dicho cambio, es decir, la realidad es el cambio en sí mismo, pero dicho cambio no se da en el vacío, si bien es cierto es subjetivo, resulta de vital interés y trascendencia identificar dentro de su propia dinámica la relación entre el propio cambio y algunas variables de la cultura organizacional en contacto con los sujetos (trabajadores y líderes a nivel directivo), toda vez que como según señala Tichy-Devanna (1990), citado por Francisco Manrique en su texto un cambio de época no una época de cambios, la naturaleza del cambio es revolucionaria, no evolucionaria por lo que se requiere de algo especial para enfrentarlo, y en este sentido, el liderazgo es el motor del cambio, hay que entenderlo porque de ello depende el desarrollo de habilidades para enfrentar proactivamente a los fenómenos de transformación que hoy se viven.

Señalado lo anterior, y toda vez que la presente tesis doctoral se desarrolla bajo la metodología cualitativa, es menester resaltar sus principales atributos a fin de considerar dicha metodología como el camino a seguir para el

hallazgo de resultados. La metodología cualitativa, principalmente describe las propias palabras de las personas y la observación de su conducta para encarar el mundo empírico.

Las siguientes son algunas características que de acuerdo con Taylor y Bogdan (1987), tiene este tipo de metodología:

- 1) La investigación cualitativa es inductiva, los investigadores cualitativos siguen un diseño de investigación flexible, no recogen datos para evaluar modelos o teorías previamente concebidas.
- 2) En la metodología cualitativa, el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a una variable, son considerados como un todo.
- 3) Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio, aunque es difícil eliminar los efectos sobre las personas que se estudian, se debe intentar controlarlos o reducirlos a un mínimo, o identificarlos al momento de la interpretación de los datos.
- 4) Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, es decir, deben identificarse con las personas que estudian para comprender como ellas ven las cosas.
- 5) El investigador cualitativo debe hacer a un lado sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, nada debe darse por sobreentendido.

- 6) Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas, no busca la verdad o la moralidad, sino la comprensión de las perspectivas de otras personas.
- 7) Los métodos cualitativos son humanistas, los investigadores cualitativos aprenden conceptos como belleza, dolor, fe, sufrimiento, y amor, cuya esencia se pierde en otros enfoques investigativos.
- 8) Los investigadores cualitativos dan énfasis en la validez en su investigación, es decir, obtienen un conocimiento directo de la vida social, que no está filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.
- 9) Para el investigador cualitativo, todos los escenarios son dignos de estudio, desde un vagabundo o un drogadicto a un personaje reconocido e importante.
- 10) Por último se considera que la investigación cualitativa es un arte.

Se puede concluir entonces que la investigación cualitativa, se preocupa por la contracción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven. Metodológicamente esta postura implica asumir las creencias, mentalidades, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, los cuales son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana (Rueda, 1998).

Andrade (1995) , por su parte, también menciona algunos aspectos que considera esenciales en la investigación cualitativa: es descriptiva; el ambiente

y las personas no son reducidos a variables y son observados como un todo; el ambiente natural es la fuente directa de los contenidos y el investigador es el instrumento fundamental; la preocupación del investigador está en el significado que las personas dan a las cosas y a la propia vida y, porque a principio no parten de hipótesis, utilizan el enfoque inductivo en el análisis de las informaciones. El autor afirma que cuando el estudio es de carácter descriptivo y lo que se busca es el entendimiento del fenómeno en su totalidad, en su complejidad, es probable que un análisis cualitativo sea el más apropiado.

3.5 Método de investigación

Cresswell (1998) señala que la selección del método de investigación debe sustentarse como una combinación de sus bondades junto con las habilidades del investigador en la utilización del mismo, de esta manera se lograrán mejores resultados. Cresswell, define cinco Estudios Cualitativos que son:

1. *Historia de vida*, esta se enfoca a una historia de un individuo, orientándose en un evento de su vida, la recolección de datos consiste en conversaciones o historias que permitan reconstruir la experiencia de vida, la información se reporta en detalle sobre el contexto histórico y el contexto social.
2. *Fenomenología*, este estudio presenta una aproximación psicológica a un estudio fenomenológico, es un tópico interpersonal, que sigue un formato altamente estructurado, se estudia un fenómeno solitario, el investigador

no debe hacer preconcepciones, para no inyectar hipótesis, preguntas o experiencias personales al estudio.

3. *Teoría sustentada (grounded theory)*, este estudio tiene como propósito generar teoría usando construcciones orientadas, los investigadores deben presentar un modelo visual y un diagrama de codificación de la teoría.
4. *Etnografía*, en este tipo de estudio los investigadores usan la descripción con alto nivel de detalle, se exploran temas culturales y de comportamiento, describiendo, analizando e interpretado la vida diaria de las personas.
5. *Estudio de caso*, una característica para realizar este tipo de estudio es que debe identificarse plenamente el caso, establecer los límites, el tiempo y el lugar para llevarlo a cabo, se deben utilizar múltiples fuentes de información en la recolección de datos para una descripción detallada, se dedica un tiempo considerable para describir el contexto donde se realiza el estudio de caso.

Señalado y analizado lo anterior, para la realización de esta tesis doctoral se seleccionó el Estudio de caso, justificando dicha selección en que este método es particularmente válido cuando se presentan preguntas del tipo "cómo" o "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. Identificando plenamente el caso en la Universidad de Guanajuato la cual se extiende a lo largo del Estado de Guanajuato, haciendo presencia con cuatro Campus por regiones de acuerdo a

la normatividad universitaria, específicamente este estudio se hará en el Campus Guanajuato. La elección de esta organización se da porque está viviendo un radical cambio estructural: *un nuevo modelo orgánico y académico caracterizado por una estructura multicampus, el funcionamiento departamental y matricial de su subsistema de educación superior, y por la integración de un subsistema de nivel medio*. Se busca con esta investigación dar respuesta a la interrogante ¿Cómo ha influido el directivo en la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional en una institución del sector educativo?

3.6 Argumentación ontológica – paradigma cualitativo interpretativo

Determinado el enfoque, es necesario reconocer el paradigma al que pertenece, esto es, el conjunto de principios ontológicos, axiológicos, epistemológicos, metodológicos y retóricos que lo caracterizan y orientan, lo que se precisa a continuación:

La investigación con enfoque de estudio de casos pertenece al paradigma cualitativo interpretativo. El paradigma cualitativo interpretativo considera que la realidad (asunto ontológico) es construida por las personas involucradas en la situación que se estudia; y aunque las versiones de los mundos sean personales, estima que las construcciones no son completamente ajenas, sino que se parecen, tienen puntos en común. Así, las realidades construidas por personas distintas pueden tener puntos de coincidencia, ser compatibles (Stake, 1995). Se tiene entonces que hay realidades múltiples, como la realidad de la persona que investiga, aquéllas de las personas que se están

estudiando y aquéllas de los lectores que interpretan y analizan el informe de la investigación. Estas múltiples realidades necesitan ser reportadas; ya sea con ejemplos de los diálogos de los informantes, presentando temas que reflejen sus palabras desde diferentes perspectivas, etc. El propósito de la investigación no es descubrir la realidad, sino construir una cada vez más clara y sólida, que pudiese responder a la duda sistemática (Silva & Aragón, 2000; Stake, 1995, 2005). Aunque la ciencia pretende construir una comprensión universal, la comprensión que se alcanza con la investigación es hasta cierto punto única, pero que comparte muchos elementos con otras comprensiones (Creswell, 1998; Hidalgo, 1992; Stake, 1995).

Por otro lado, el paradigma cualitativo interpretativo busca minimizar la distancia o separación objetiva entre el investigador y aquéllos a quienes estudia (asunto epistemológico); para lograrlo, el investigador interactúa con las personas observándolas por un período prolongado, viviendo o colaborando con ellas (Guba & Lincoln, 1985; Lincoln & Guba, 1981).

En cuanto al asunto axiológico, el paradigma cualitativo interpretativo admite que aunque se clarifiquen las descripciones y se dé solidez a las interpretaciones, la recolección y la interpretación de los datos están influenciados por la experiencia e intención del investigador, por lo cual es necesario reportar de manera activa esos juicios y valores propios, esto es, hacer a los demás conscientes de ellos. No descarta por ello la validez de la descripción, pero tampoco piensa que ella logra la exactitud. Aunque considera el conocimiento como una elaboración personal, no se le da la misma importancia a la realidad de cada informador ni epistemológica ni socialmente, pues concibe que el valor

de las interpretaciones varía, según su credibilidad y utilidad (Bertely, 2000; Goetz & LeCompte, 1988; Pérez, 2000 a, 2000 b).

Respecto al asunto retórico, el paradigma cualitativo interpretativo recurre a la narrativa personal y literaria (metáforas, uso del pronombre personal “yo”, etc.) y cuenta con un glosario de términos emergentes que son importantes marcadores al momento de escribir (comprensión, significado, etc.). El lenguaje se basa en definiciones que emergen de los informantes, en vez de ser definido por el investigador. El informe de investigación permite compartir la visión personal de los actores, tratando de convencer a los lectores de lo que se ha llegado a creer (Creswell, 1998).

En relación con el asunto metodológico, el paradigma cualitativo interpretativo concibe el proceso de investigación de manera inductiva, en el que se desarrollan categorías o temas a partir de los informantes, en vez de anticiparlos desde el inicio. Esta clase de diseño se denomina emergente.

3.6.1 Características del enfoque

Desde un origen evaluativo, el enfoque de investigación con estudio de casos implica descripción, explicación y juicio. El estudio de casos es una modalidad de informe que valora la información para luego emitir un juicio. Algunos autores como Yvonna Lincoln y Egon G. Gubba (1981) lo consideran la mejor modalidad de informe, ya que proporciona una descripción densa, está fundamentado, es holístico y vivo, simplifica los datos al lector, esclarece significados y puede comunicar conocimiento tácito. Este enfoque de

investigación parte de los métodos de investigación naturalistas, holísticos, etnográficos, fenomenológicos y biográficos (Stake, 1995).

La investigación con enfoque de estudio de casos percibe el caso, los propósitos de la investigación, el diseño metodológico, las conclusiones y el informe, desde una perspectiva particular.

3.7 Realidad social

Èmile Durkheim, plantea que el objeto de la sociología es el estudio de los "Hechos Sociales", y el método para estudiarlos es considerarlos como cosas. Un "Hecho Social" consiste en toda forma de obrar, de pensar y de sentir que ejerce sobre el individuo una presión exterior. Es decir, los hechos sociales son anteriores y externos al individuo; lo obligan a actuar, lo coaccionan en determinada dirección. Se expresan en normas, en leyes, en instituciones que aseguran la tendencia a la buena integración del individuo con la sociedad.

En la metodología Durkheimiana hay un tema central que consiste en la incorporación de una mirada, desde fuera, del fenómeno social a estudiar. En el libro *Las Reglas del Método Sociológico* (1895), Durkheim desde su óptica (funcionalista), propone al observador, centrar su observación en el hecho social, el cual debe ser observado como una cosa u objeto. Asimismo, señala que este hecho social tiene dos características principales: exterioridad, porque los hechos sociales son exteriores a nosotros; y coercitivos, porque pese a ser externos a nosotros, nos constriñen. Para Durkheim, los valores compartidos por cada sociedad, son los que le dan a esta última, cohesión y orden; y cuando una sociedad sufre de la pérdida de los valores compartidos, cae en un estado

de anomia y los individuos que la componen experimentan un creciente grado de ansiedad e insatisfacción.

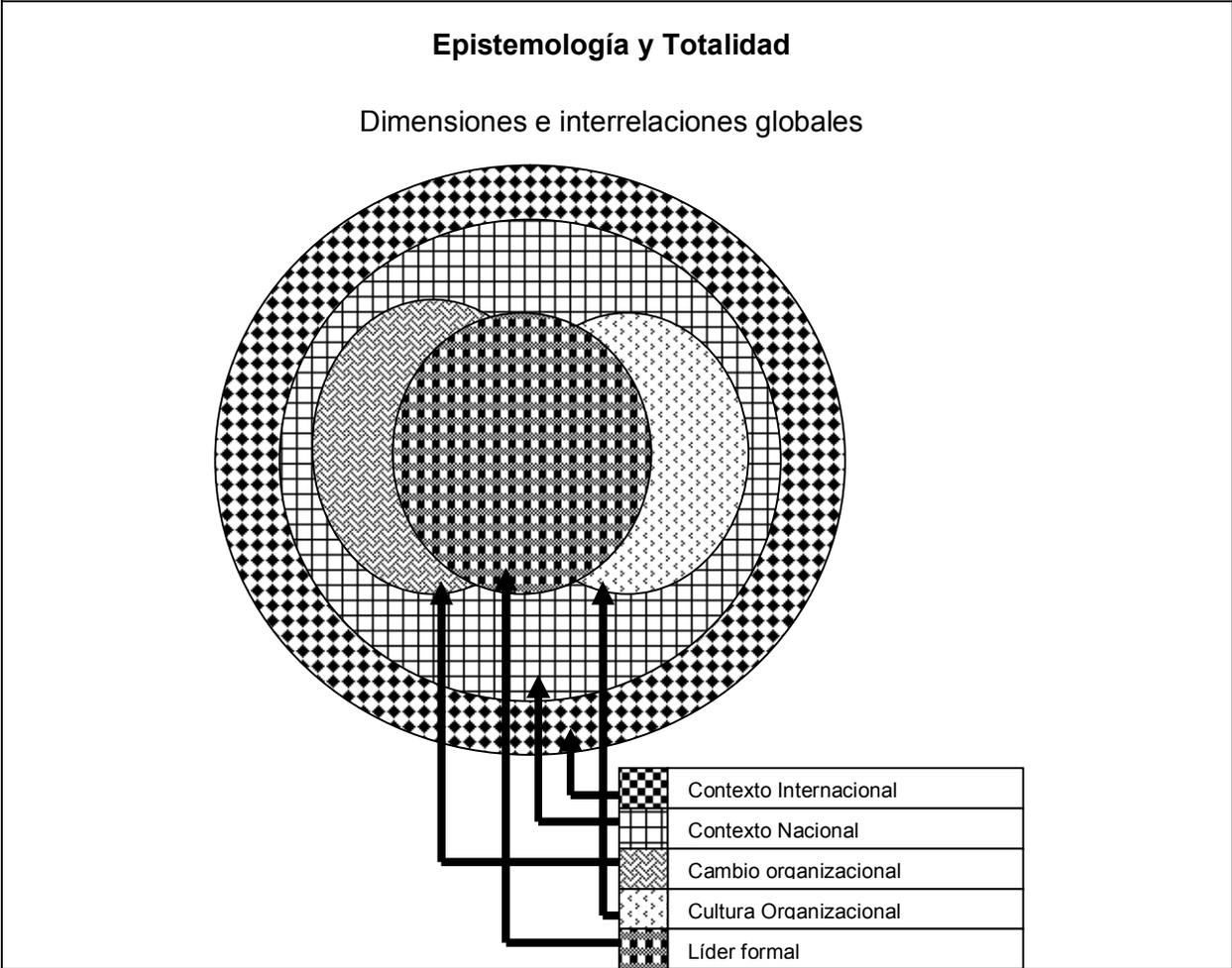
De acuerdo a la óptica funcionalista Durkheimiana, el hecho social a estudiar es un fenómeno, una realidad social, cosa u objeto en el cual se centra la observación, convirtiéndose en objeto de estudio. La presente investigación doctoral emprende el estudio en una organización, propiamente una Institución Educativa, analizando de ella “La función del líder a nivel directivo en relación con la adaptación al cambio organizacional”, es decir, se han de indagar la percepción, interpretación y la experiencia de los individuos sobre la realidad organizacional frente a la dinámica de un cambio y la función que asume el líder a nivel directivo para lograr la adaptabilidad a dicho cambio, sin soslayar la interviniente de la modificación de la cultura organizacional como parte inherente al propio objeto de estudio; la pregunta al hecho social se planteó en función de analizar cuál es la función del líder a nivel directivo en relación con el cambio organizacional, toda vez que dicho cambio ejerce una presión exterior en los individuos que forman parte del hecho social, por tanto los obligan a actuar, los coaccionan en determinada dirección.

3.8 Estrategia metodológica

La presente investigación doctoral se ha inclinado por el diseño metodológico desde la perspectiva cualitativa, utiliza el concepto de “totalidad”, tal como lo propone Páramo (1999) y Urbiola (2004), quienes establecen, derivado de Zemelman (1987), que cualquier fenómeno social resulta sumamente complejo debido a los diversos elementos y procesos que se

interrelacionan y al contexto social, nacional e internacional en que se inscribe, por esta razón considera que la estrategia metodológica es la mejor forma de acercamiento a un fenómeno complejo y multidimensional. Siguiendo a Páramo (1999), a partir de ahí, debe ubicarse el ángulo de investigación y las diferentes dimensiones que se relacionan con el problema de investigación, desglosando para cada una de ellas, las preguntas de investigación, los conceptos y las proposiciones que son orientadoras del trabajo de investigación, las cuales se pueden observar en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2

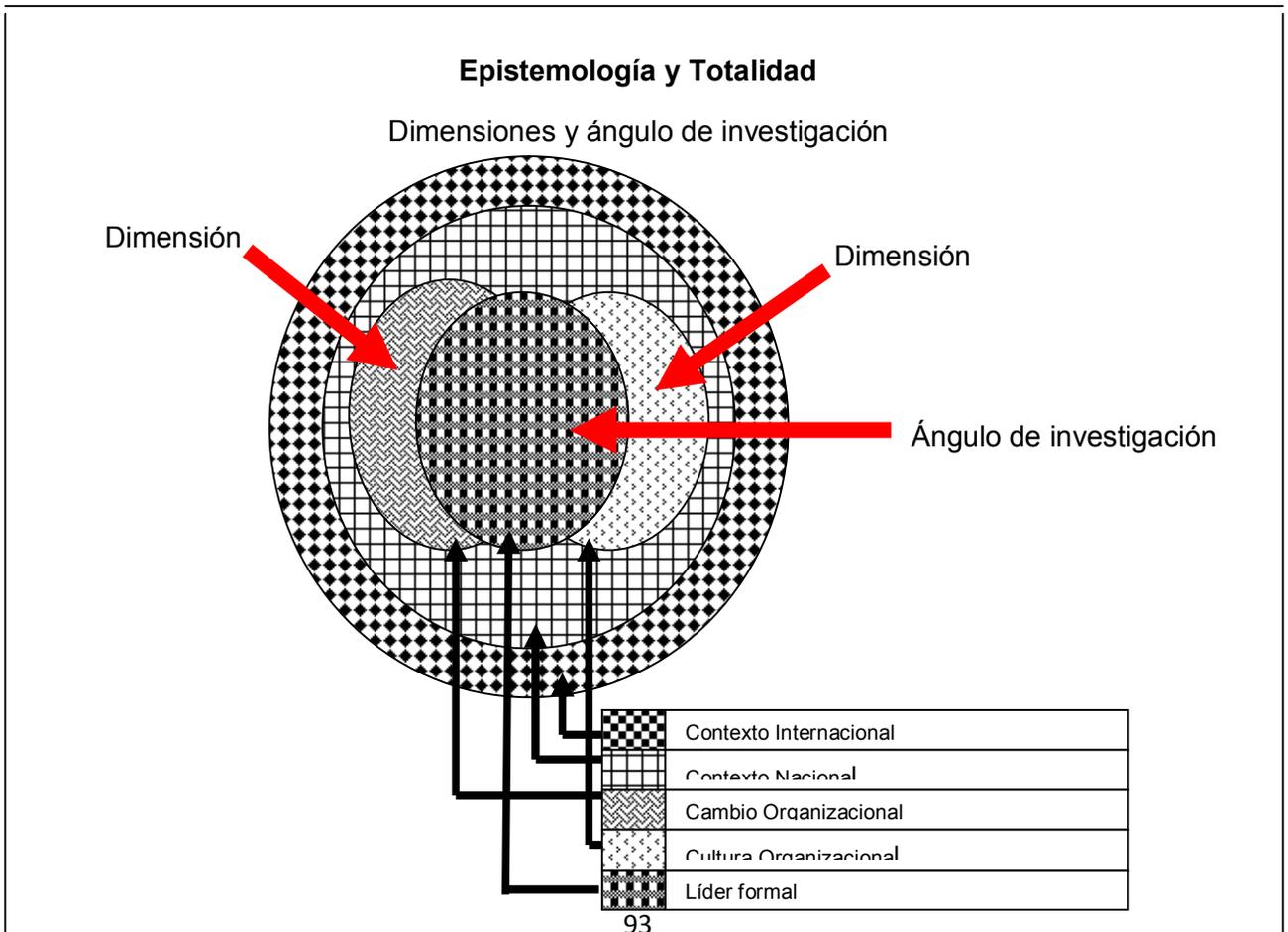


Fuente: Páramo (1999) y Urbiola (2004)

3.8.1 Ángulo de investigación y Dimensiones de análisis:

De acuerdo con Páramo (1999), a partir del concepto de totalidad se delimita el campo de acción de la investigación, sus dimensiones de análisis y sus componentes. Las dimensiones de análisis o categorías de análisis son el cambio organizacional y la cultura organizacional en una institución del sector educativo, la organización (U.G. Campus Guanajuato); este análisis de ambas dimensiones es complicado, toda vez que envuelve elementos propios de la organización que emergen y trascienden en momentos muy específicos de su metamorfosis como es un cambio planeado en cuanto a su estructura orgánica académica multicampus y departamental. En esta intersección de ambas dimensiones aparece un tercer elemento que delimita el ángulo de investigación y que es la función del líder a nivel directivo, quien necesariamente modifica la cultura organizacional en uno u otro sentido para impulsar la adaptación al cambio. Tabla 3.3.

Tabla 3.3



3.8.2 Preguntas de investigación y conceptos

Con el diseño del cuadro anterior se identifican claramente las dimensiones, y a fin de precisar el ángulo, la presente investigación pretende responder a la pregunta central así como definir los conceptos que la componen, a partir de las dimensiones de Cultura Organizacional, Cambio Organizacional y Función del Líder a nivel directivo.

3.8.2.1 Pregunta central de la investigación

¿Cómo ha influido el directivo en la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional en una institución del sector educativo?

3.8.2.2 Preguntas por dimensión de análisis

A partir de esta pregunta principal, la presente investigación doctoral proyecta como objetivo general: Analizar el papel del líder directivo en la adaptación de las personas al cambio organizacional, se desprenden las preguntas secundarias de investigación que orientan el presente trabajo, observando la interrelación de las dimensiones de análisis y el ángulo de investigación: Tabla 3.4.

Dimensión: Cambio Organizacional

¿De qué manera se gestiona la adaptación de las personas al cambio organizacional?

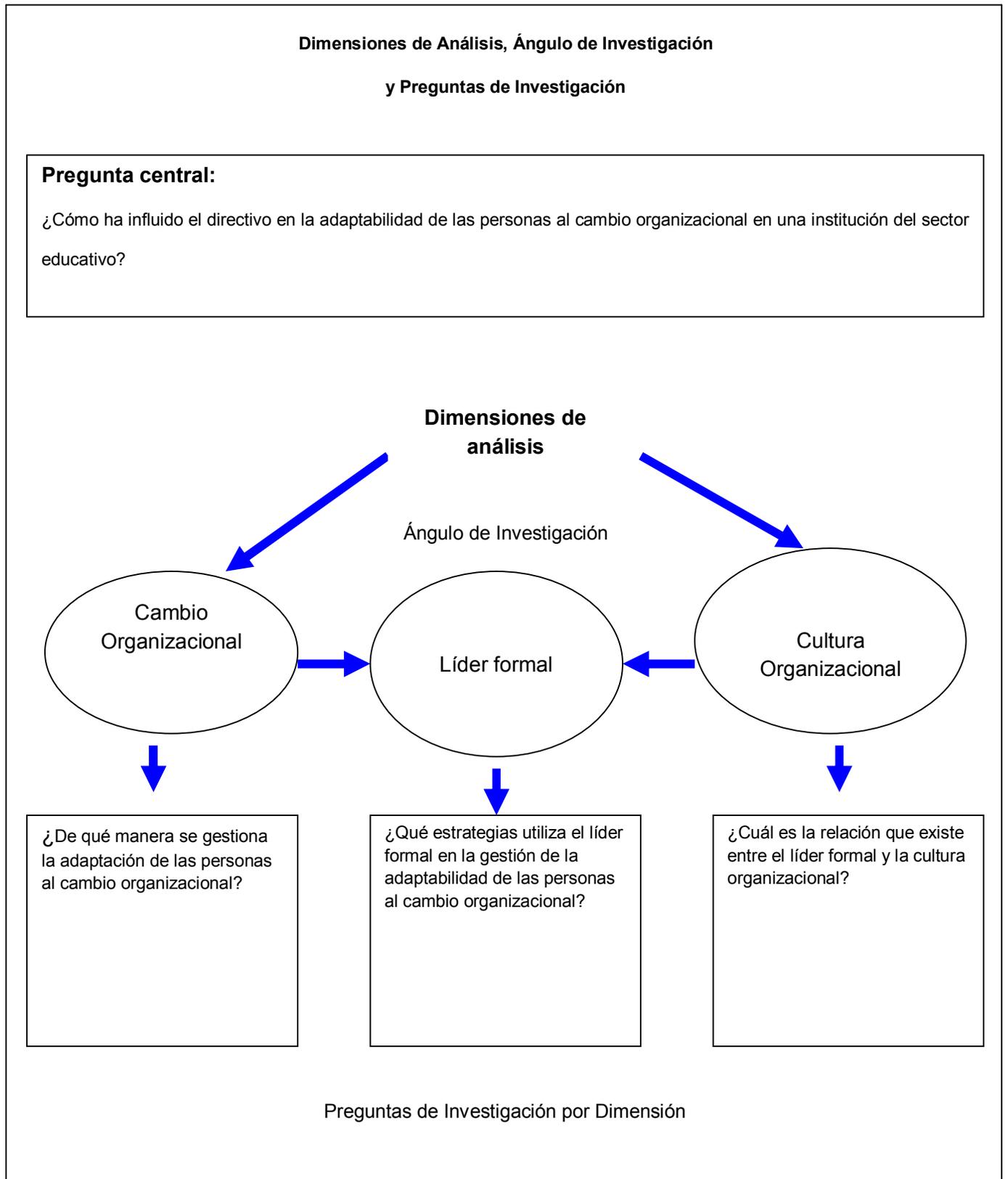
Dimensión: Líder Formal

¿Qué estrategias utiliza el líder formal en la gestión de la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional?

Dimensión: Cultura Organizacional

¿Cuál es la relación que existe entre el líder formal y la cultura organizacional?

Tabla 3.4

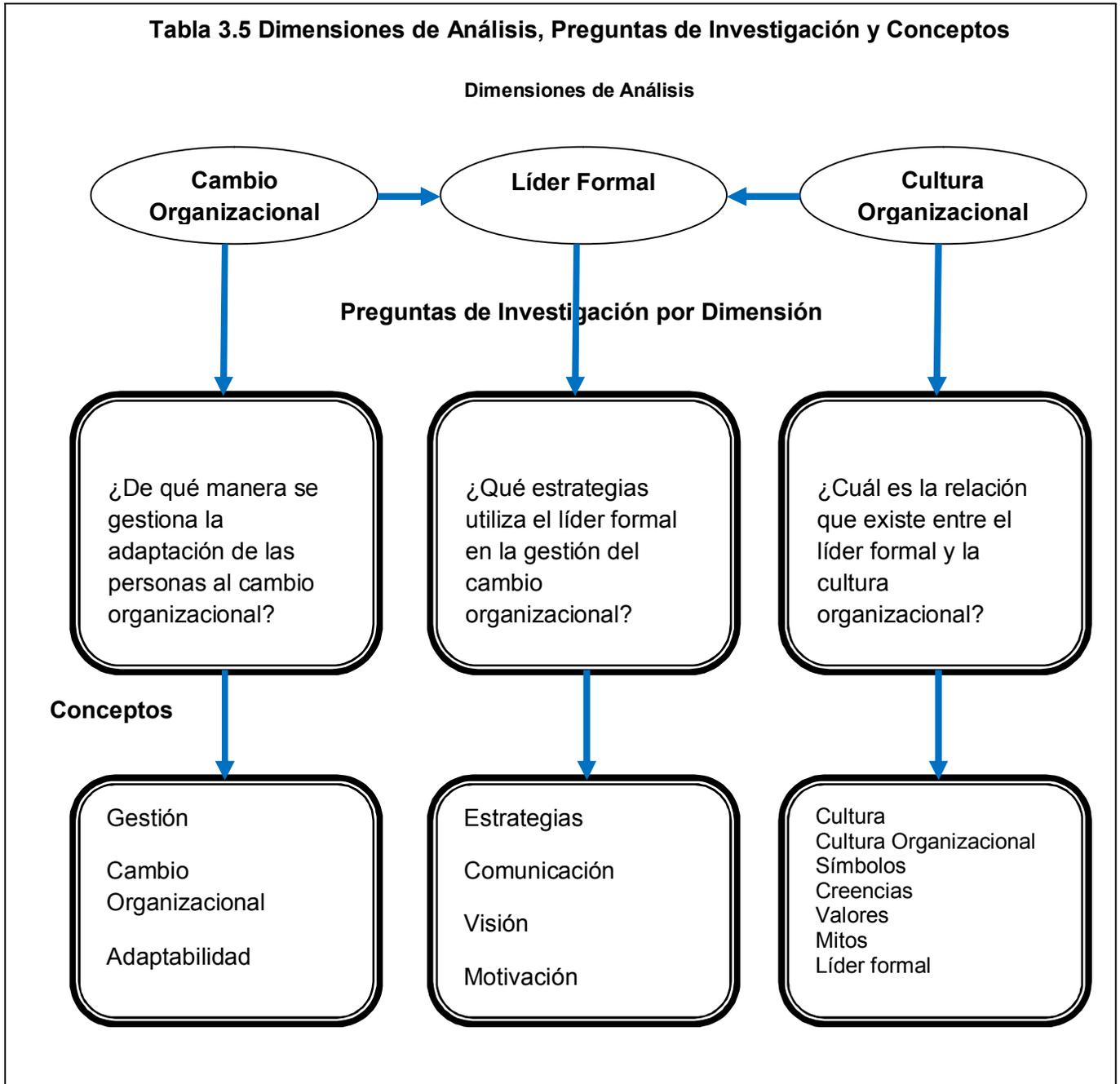


A partir de la pregunta central citada en la parte superior inicial del cuadro, se señala el ángulo de investigación, interrelacionando el hecho social con las dimensiones generales, es de observarse que se relaciona la cultura y el cambio organizacional en interacción con el papel del directivo, remitimos el hecho social a las actitudes de los trabajadores en relación con el cambio organizacional –hablando de la organización, en específico el Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato- que están viviendo y el papel que ha tenido el líder a nivel directivo en cuanto a estrategias desarrolladas para modificar la cultura impulsando de esta manera la adaptación al cambio.

3.8.3 Conceptos de análisis

Una vez que se han determinadas las dimensiones de análisis, el ángulo de investigación y las preguntas, el paso siguiente es definir los conceptos que se incluyen, los cuales surgen de las propias preguntas de investigación, con la intención de que estos conceptos clarifiquen los elementos que ayudarán a dar respuestas a las proposiciones que se plantean. De acuerdo con Páramo (1999), los conceptos que se incluyen tienen el propósito el poder ser usados en forma independiente a la teoría donde fueron desarrollados, esto quiere decir que se busca que por sí mismos sean de utilidad para comprender la naturaleza del problema que se estudia, las dimensiones con las cuales se relaciona el problema, los elementos de cada dimensión y los procesos de articulación al interior y con el contexto social general (Páramo, 1999:198).

De esta manera se precisan tres dimensiones que se analizan en esta investigación doctoral, derivando de ellas las preguntas, así como los conceptos de investigación: Tabla 3.5.



Fuente: Elaboración propia

Cambio Organizacional

➤ **Problematización:**

¿De qué manera se gestiona la adaptación de las personas al cambio organizacional?

Dimensión de Análisis I

Cambio Organizacional

➤ **Conceptualización:**

Gestión: El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

Cambio Organizacional: El cambio en las organizaciones puede ser entendido como un proceso racional de la organización, lo cual correspondería a una visión determinista de tipo instrumental, en la que el individuo se encuentra determinado por la estructura y los procesos decisorios. Así, el principio de autoridad y la toma de decisiones se idealizan como los elementos que garantizan el cambio y la organización se entiende como un ente racional

desde el enfoque del funcionamiento de sus estructuras (Coronilla y Del Castillo, 2000).

Adaptabilidad: Capacidad de esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, al menos durante un tiempo, (Landaeta y Amoeiro, 1996). Estabilidad del cambio, conductas y actitudes nuevas, Schein (1987).

Líder Formal

➤ **Problematización:**

¿Qué estrategias utiliza el líder formal en la gestión de la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional?

Dimensión de Análisis II

Líder Formal

➤ **Conceptualización:**

Estrategias: Conjunto de acciones de un cambio planeado, De Faria Mello, (1999). Considera elaboración de planes de trabajo y acciones concretas y una vez implementados por el líder formal, éste deberá verificar si se lograron las cosas tal y como fueron planeadas, de tal forma que eso lo convierte también en planeador y evaluador de las acciones del cambio organizacional.

Comunicación: Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no. Una forma de

comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc. Fleury (1989) señala que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación, siendo dada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas “puerta abierta”. Estos sistemas mejoran la comunicación en los dos sentidos pues al mismo tiempo en que es un medio donde el funcionario recibe más informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones.

Visión: Actividad que favorece la administración del cambio, representa un elemento esencial en la dirección; consiste en crear una visión y está íntimamente relacionada con las actividades directivas. La visión orienta y justifica el cambio, describe además el estado futuro deseado. Cummings (2007).

Motivación: Actividad que favorece la administración del cambio, representa un elemento esencial en la dirección; se refiere a motivar el cambio y consiste en disponer a los empleados y ayudarles a superar su resistencia. Es preciso crear un ambiente donde se acepte la necesidad del cambio, dedicándole además energía física y psíquica. La motivación es un aspecto esencial al iniciarlo, pues se sabe que los empleados y las empresas tratan de mantener el statu quo y que están dispuestos a cambiar sólo cuando tengan motivos decisivos.

Cultura Organizacional

➤ **Problematización:**

¿Cuál es la relación que existe entre el líder formal y la cultura organizacional?

Dimensión de Análisis III

Cultura Organizacional

Conceptualización:

Cultura: Cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico, Schein (1990). Esquema único de suposiciones, valores y normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas.

Cultura Organizacional: La cultura se define como el patrón de artefactos, de valores y suposiciones básicas de cómo resolver problemas cuyos resultados positivos justifican enseñarlas a los demás. (Schein, 1984). La cultura se refiere a un grupo específico; se señala como un proceso que ocurre a nivel grupal, no individual en la organización; estos supuestos surgen como el resultado de lidiar con problemas que son nuevos para el grupo.

Símbolos: Constituidos por lo observable de la conducta, esta parte visible realmente es lo que la gente externa observa de una organización, (Richard Daft, en su libro Organization Theory y Desigh). Un símbolo es cualquier cosa

visible que se utilice para representar y resumir un valor compartido o algo que tenga un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión cultural más simple y básica que se observa. Pueden adquirir la forma de logotipos, arquitectura, uniformes, galardones, ceremonias, historias, lemas y otras diversas expresiones tangibles.

Creencias: Las creencias son elementos que no son fácilmente perceptibles. (Richard Daft, en su libro *Organization Theory y Desigh*). Las creencias forman parte de la cultura de una organización, puede incluir creencias acerca de las mejores maneras de alcanzar ciertas metas tales como aumentar la productividad y la motivación en el trabajo.

Valores: Los valores son elementos que no son fácilmente perceptibles y que las organizaciones tienen que definir muy claramente para dar a sus miembros una idea de pertenencia y del rumbo que se debe seguir para el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos trazados. (Richard Daft, en su libro *Organization Theory y Desigh*). Los valores indican a los empleados lo que es importante en las organizaciones y lo que merece su atención, Schein (1984). Los valores reflejan lo que sentimos que es importante. Las organizaciones pueden tener valores fundamentales que reflejan lo que es importante en la organización. Estos valores pueden ser los principios rectores de la conducta de todos los miembros de la organización. Los valores centrales pueden indicarse en la página web de la organización.

Mitos: Los mitos son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales, Schein (1984). Son constituidos con una narración dramática de eventos imaginarios, generalmente se usa para explicar los orígenes de las transformaciones de algo. Además, una creencia incuestionable sobre los beneficios prácticos de ciertas técnicas y conductas que no se apoya en hechos demostrados.

Líder Formal: El líder formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual otorga al líder responsabilidad de dirigir y orientar a un grupo. El líder formal se conoce como directivo, Peris (1998). El directivo debe lograr la consecución de los objetivos propuestos a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa, además de crear una cultura que favorezca y mantenga las metas cualitativas y cuantitativas máximas; estimule y emplee la creatividad; provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio; utilice la solución de problemas como una ocasión para aprender y busque y encuentre nuevos desafíos, Blake y Mouton (1973).

3.9 Objetivos

3.9.1 Objetivo general

El presente trabajo de investigación, contempla como objetivo general:

Analizar el papel del líder directivo en la adaptación de las personas al cambio organizacional; considerando para ello los siguientes

3.9.2 Objetivos específicos

- 1) Distinguir la importancia de la cultura en la dinámica del cambio organizacional.
- 2) Describir la cultura organizacional del Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato.
- 3) Identificar los elementos esenciales de la función del líder a nivel directivo que permiten la modificación de la cultura.
- 4) Conocer las estrategias de gestión de los directivos del Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato e identificar las que han permitido lograr la adaptabilidad al cambio organizacional de la estructura.

3.10 Proposiciones de la investigación

Las proposiciones indican el objetivo de la búsqueda o lo que se trata de probar. Las proposiciones teóricas son una afirmación sobre la realidad y se basan en una estructura teórica que proporciona consistencia y significado a las propiedades atribuidas, Zemelman (1987).

Por lo tanto, después de definir claramente los conceptos, se procede a establecer la

3.10.1 Proposición central de la investigación:

El directivo, a partir de modificación de la cultura, influye en la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional.

Definida la proposición central de la investigación, se retoman los tres conjuntos de las preguntas relacionadas entre sí y diseñadas por cada una de las dimensiones de análisis, determinado, a partir de ellas, otras tres proposiciones que surgen de los planteamientos teóricos y de la problemática planteada. Tabla 3.6.

3.10.2 Proposiciones por dimensión de análisis:

Cambio Organizacional

La adaptabilidad de las personas al cambio organizacional se gestiona a través de conducción del líder formal.

Líder Formal

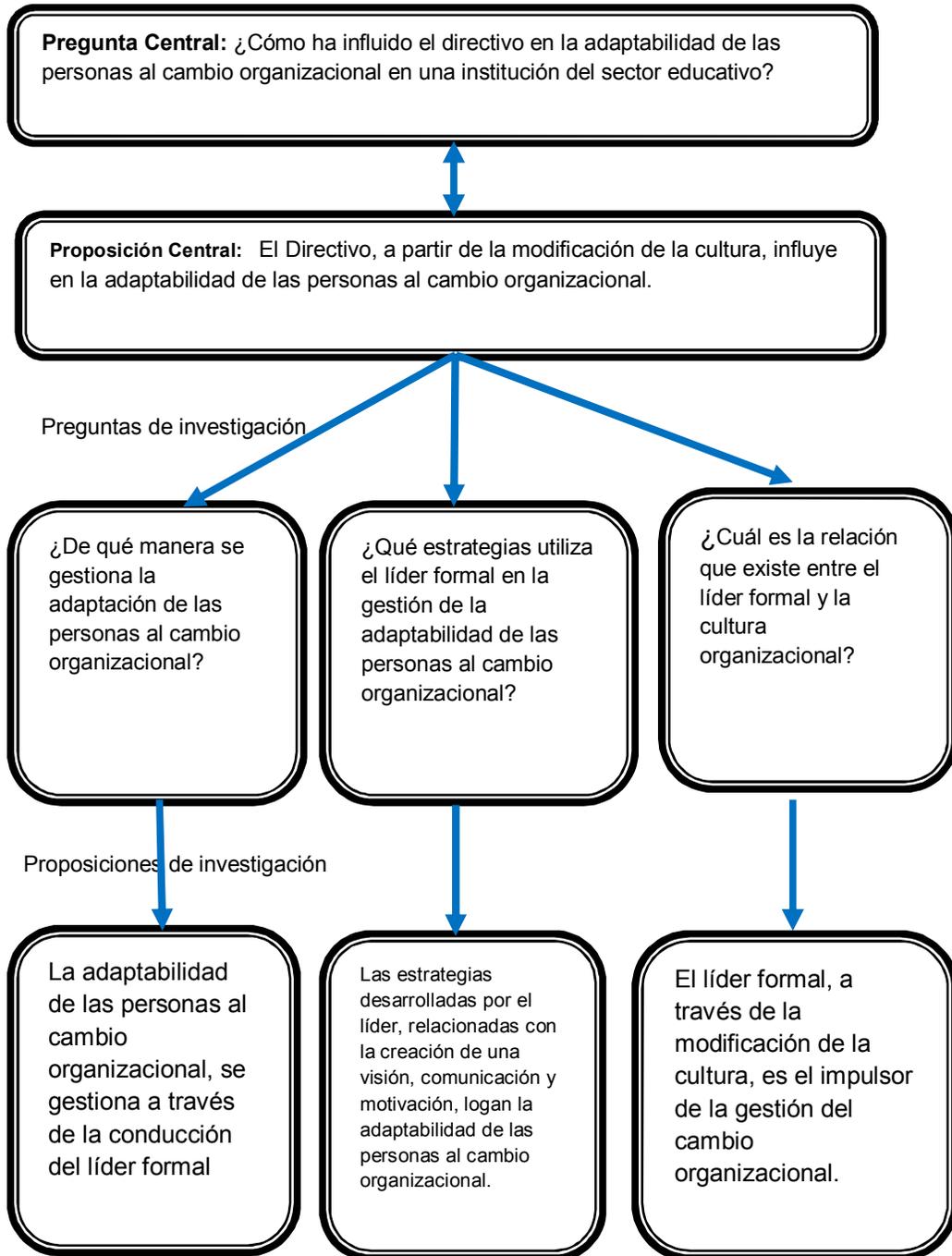
Las estrategias desarrolladas por el líder, relacionadas con la creación de una visión, comunicación y motivación, logran la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional.

Cultura Organizacional

El líder formal, a través de la modificación de la cultura, es el impulsor de la gestión del cambio organizacional.

Tabla 3.6

Proposiciones de la investigación a partir de la pregunta central y las preguntas de investigación.



Fuente: elaboración propia

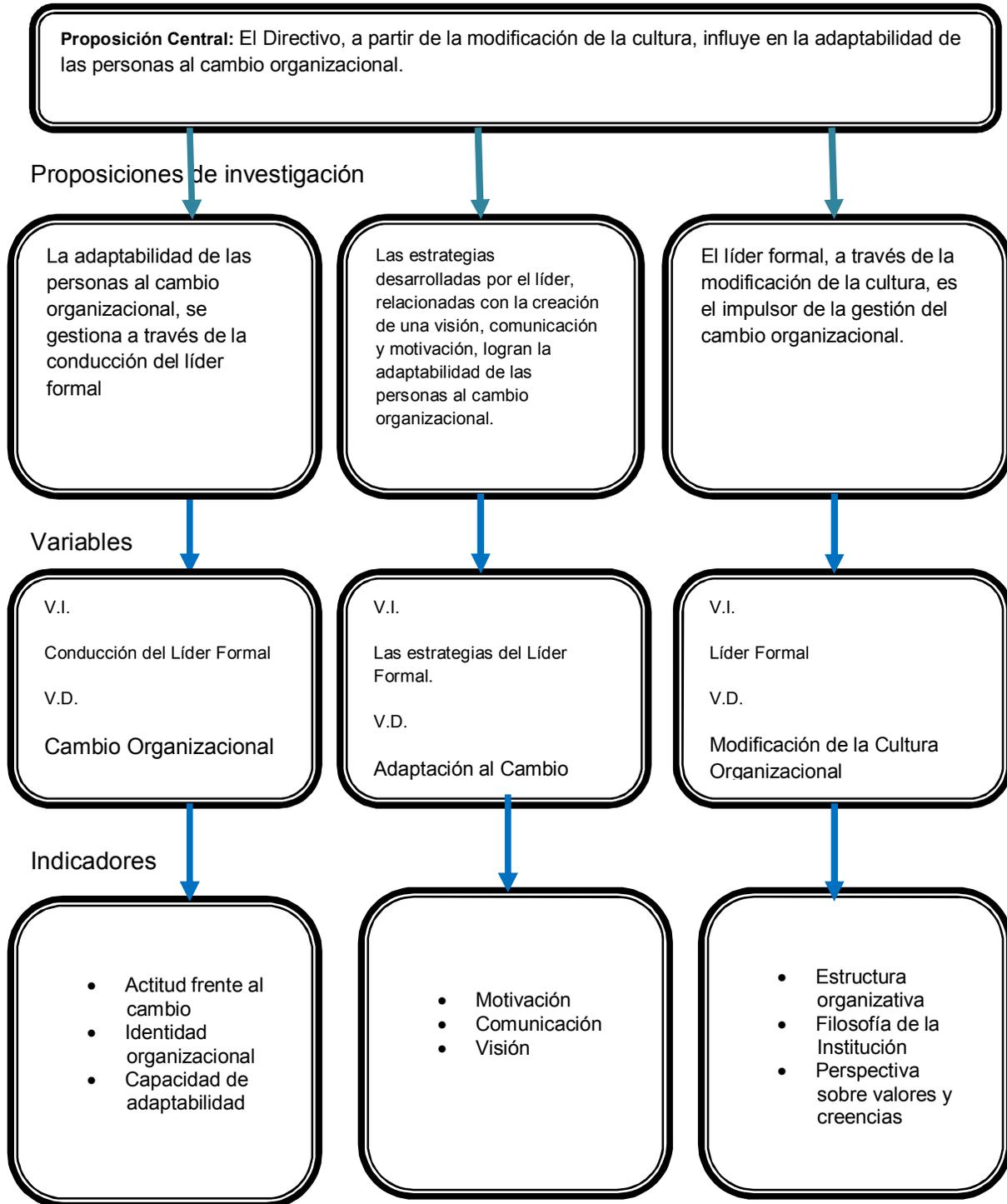
3.11 Determinación de variables e indicadores

Con base en las proposiciones planteadas, alineadas a las dimensiones de análisis y a los conceptos de investigación, se da paso al principal problema que se enfrenta en una investigación social, que es decidir objetivamente qué variables son las que tienen mayor peso para la investigación. Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse, las variables deben definirse conceptual y operacionalmente en una investigación. Existen una o más variables cuyo comportamiento se desea controlar o comprender, a este tipo de variables se les denomina variables dependientes, mismas que influyen sobre otro conjunto de variables que posiblemente sean la causa del comportamiento de las dependientes y se les conoce como variables independientes. Muchas veces las variables se definen conceptualmente (sea una definición nominal o real) de acuerdo al marco teórico. Pero ellas solas no bastan pues dejan a la variable relativamente alejada del plano empírico. Por ello es preciso hacer una definición operacional, que ofrece conceptos empíricos para representar a los teóricos. Para ello se recurre a los indicadores. En razón de ello, una vez determinadas las proposiciones de la investigación, las variables se construyen a partir de ellas, derivando como un conjunto lógico de atributos independientes y dependientes, asimismo se elaboran los indicadores para cada una de las proposiciones.

Tabla 3.7.

Tabla 3.7

Variables e indicadores a partir de las proposiciones



Fuente: elaboración propia

3.11.1 Dimensiones, Indicador/Categoría, Indicadores Empíricos

(Tabla 3.8)

Cambio Organizacional

Los indicadores empíricos para medir la dimensión del Cambio Organizacional en la categoría de Actitud frente al Cambio son la satisfacción en el trabajo, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional

Una "actitud" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

- **Satisfacción en el trabajo.** Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas.
- **Involucramiento con el trabajo.** Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- **Compromiso organizacional.** Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en

ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Para buscar el conocimiento de las personas sobre los indicadores empíricos se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?
2. ¿Cómo es la atmósfera del lugar donde usted trabaja?
3. ¿Cómo es su relación con sus compañeros?
4. En comparación con otras organizaciones como esta, ¿cómo cree que trata esta institución a sus empleados?

Para la categoría de Identidad Organizacional se desarrollaron los indicadores de identidad histórica, identidad estructural e identidad proyectada.

Identidad Organizacional es la capacidad de retención, recordación, comprensión, aceptación y apropiación de la vida de la institución en la cual se desarrolla.

- **Identidad histórica.** Identificación de aspectos fundamentales que representan momentos claves de la historia de la organización.

- **Identidad estructural.** Identificación del presente con el reconocimiento de todos aquellos elementos que le dan sentido de pertenencia a la organización.
- **Identidad proyectada.** Se identifica y sabe explicar el significado de la visión de la organización y el rol que cada uno debe asumir frente a ella.

Las preguntas para conocer los indicadores empíricos son:

1. ¿Podría usted señalar tres aspectos que hayan marcado momentos claves en la historia de la U.G.?
2. Brevemente, ¿podría usted determinar qué servicios ofrece la U.G. y cuáles es su misión frente a la sociedad?
3. ¿Puede señalar por lo menos tres valores institucionales con los que más se identifique usted?
4. ¿Recuerda usted el periodo que contempla la visión institucional y en qué documento se encuentran los planes estratégicos para lograrla?

Para la categoría de Capacidad de adaptabilidad se desarrollaron los indicadores de comprensión del cambio, identificación de roles, trabajo en equipo y tolerancia a los conflictos.

Capacidad de adaptabilidad. Capacidad general de instituciones, sistemas e individuos de adaptarse, de aprovecharse de las oportunidades o de gestionar las consecuencias.

- **Comprensión del cambio.** Conocimiento y disposición para aceptar y adherirse a nuevas formas de hacer las cosas, entendiéndolo como oportunidades de mejora.
- **Identificación de roles.** Conocimiento de la nueva estructura y los roles e interrelaciones que asume frente a ella con sentido sinérgico.
- **Trabajo en equipo.** Forma de organización explícita de un grupo que comparte objetivos, cuyo logro requiere realizar actividades interdependientes, que superan la simple suma del aporte de sus miembros.
- **Tolerancia a los conflictos.** Individuo capaz de aprender, con amplia capacidad de ser constante en pequeñas actitudes que estimulen la sensación de trazarnos un logro y luchar por él, evitando caer en situaciones de enfado que le provoquen frustración.

Las preguntas para conocer los indicadores empíricos son:

1. ¿Podría describir algunas de las tareas específicas que usted realiza y cómo se interrelacionan con las tareas de sus compañeros de área?
2. Señale por lo menos tres actividades que asume un directivo en la actual estructura.
3. Señale al menos dos situaciones o decisiones que le han provocado enfado y qué ha hecho frente a ellas.
4. Desde su perspectiva, ¿cómo se han recibido los cambios en la institución?
5. ¿Cuál ha sido la reacción de los empleados?

6. ¿Se han dado casos de rechazos a las iniciativas o decisiones de directivos en su área?

Cultura Organizacional

Los indicadores empíricos para medir la dimensión de la Cultura Organizacional en la categoría de Estructura Organizativa son las normas organizacionales, los objetivos institucionales y los principios que rigen la estructura académico administrativa.

Estructura organizativa. Es un modelo relativamente estable adoptado por una organización, en el cual se define todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

- **Normas organizacionales.** Conjunto de leyes, reglamentos y políticas que rigen una institución y que establecen los derechos y obligaciones de sus miembros.
- **Objetivos institucionales.** Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, comprendidos en un lapso de tiempo, guardando congruencia con su filosofía, misión y visión.
- **Principios.** Hace referencia a los principios que rigen la estructura académico administrativa de la Universidad de Guanajuato, que rige a partir de finales del año 2008.

Para buscar el conocimiento de las personas sobre los indicadores empíricos se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Podría usted señalar qué documento rige la forma de gobierno de la U.G.?
2. Mencione Usted por lo menos dos Reglamentos derivados de la Ley Orgánica.
3. Mencione Usted por lo menos dos políticas establecidas en la Institución.
4. Describa la estructura de la División a la cual pertenece
- 5.

Para la categoría de Filosofía de la Institución se desarrollaron los indicadores de Identidad con: Misión, Visión, Valores y Símbolos.

Filosofía de la Institución. La Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, en sus artículos 3 y 4, expresa la naturaleza y Misión de la institución, señalando que es un organismo público autónomo, y por ello tiene la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí misma. Sus fines son educar, investigar y difundir la cultura; determinar sus planes y programas; así como fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal y administrar su patrimonio.

- **Misión.** En la Universidad, en un ambiente abierto a la libre discusión de las ideas, se procurará la formación integral de las personas y la búsqueda de la verdad, para la construcción de una sociedad libre, justa, democrática, equitativa, con sentido humanista y conciencia social. En

ella regirán los principios de libertad de cátedra, libre investigación y compromiso social y prevalecerá el espíritu crítico, pluralista, creativo y participativo.

- **Visión.** El escenario deseable a alcanzar. En el año 2020, la Universidad de Guanajuato es reconocida por la comunidad académica internacional como una de las 100 mejores instituciones en el mundo. Esto significa que la Universidad deberá caracterizarse en este año por un conjunto de sus 15 atributos igualmente relevantes.
- **Valores.** Al igual que la sociedad en la que se halla inmersa, la Universidad se encuentra en una constante metamorfosis donde la formación integral de la persona y la búsqueda permanente de la verdad constituyen los ideales por los que se afana y hacia los cuales la institución ha de organizar y orientar sus recursos. Entre los valores principales derivados de la Misión se establecen: la verdad, la libertad, el respeto, la responsabilidad y la justicia.
- **Símbolos:** Constituidos por lo observable de la conducta, esta parte visible realmente es lo que la gente externa observa de una organización. Un símbolo es cualquier cosa visible que se utilice para representar y resumir un valor compartido o algo que tenga un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión cultural más simple y básica que se observa. Pueden adquirir la forma de logotipos, arquitectura, uniformes, galardones, ceremonias, historias, lemas y otras diversas expresiones tangibles.

Para buscar el conocimiento de las personas sobre los indicadores empíricos se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Nos podría compartir el Lema de la U.G. y comentarnos que representa para usted? ¿Podría mencionar algún otro símbolo de la U.G. y lo que representa para usted?
2. ¿Nos puede usted mencionar los elementos que constituyen la Filosofía de la Institución?

Para la categoría de Perspectiva sobre Valores y Creencias se desarrollaron los siguientes indicadores respecto a Valores: apertura y flexibilidad, respeto, pertenencia, sentimiento de logro e involucramiento; en cuanto a Creencias: convicciones compartidas, nociones aceptadas de lo importante, mitos y héroes, añoranzas.

Perspectiva sobre valores y creencias. Se refieren a los cambios de mentalidad de los empleados relacionados con los valores y las creencias tradicionales para adecuarse a las nuevas tendencias institucionales.

- **Apertura y flexibilidad.** Es la disposición de los empleados a aceptar los cambios establecidos por la organización.
- **Respeto.** Capacidad de aceptar las diferencias entre los miembros del grupo así como las disposiciones establecidas por la organización.
- **Pertenencia.** Es el hecho de que los empleados se sientan parte de la institución, que la asuman como propia.

- **Sentimiento de logro.** Es la sensación de los empleados de ser reconocidos por las aportaciones que hacen para mejorar la empresa.
- **Involucramiento.** Es participar en las actividades, hechos y decisiones de la empresa, preocuparse por los resultados de las acciones tomadas y el futuro de la misma.
- **Convicciones compartidas.** Son supuestos que los empleados dan por cierto debido a la experiencia y el tiempo que han estado en la institución.
- **Nociones aceptadas de lo importante.** Son las situaciones, hechos, acciones que los empleados consideran que son lo más importante para la empresa y para ellos mismos como parte de ella.

Para buscar el conocimiento de las personas sobre los indicadores empíricos se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo describiría su trabajo?
2. ¿Cómo se organiza el trabajo en equipo?
3. ¿Qué considera que es lo más importante en la Institución?
4. ¿Se siente comprometido con la Institución? ¿En qué sentido?

Líder Formal

Los indicadores empíricos para medir la dimensión del Líder Formal (estrategias) en la categoría de Motivación son la estima: logros y reconocimientos; expectativas: crecimiento, progreso laboral, responsabilidad,

decisiones laborales; condiciones de trabajo: condiciones físicas, equipamiento, seguridad laboral.

Motivación. Es el sentimiento de querer hacer las cosas, el entusiasmo que mueve las acciones de los empleados.

- **Logros.** Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.
- **Reconocimientos.** Acción de distinguir a una persona entre las demás como consecuencia de sus características, rasgos o logros. Incluye estímulos de cualquier naturaleza.
- **Crecimiento.** Oportunidades de prepararse integralmente y ser mejor persona.
- **Progreso laboral.** Oportunidades de escalar en cargos, ingresos o responsabilidades en el ámbito laboral.
- **Responsabilidad.** La responsabilidad es una virtud que se puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando consciente de sus actos sabe que es la causa directa o indirecta de un hecho, por el cual es plausible de ser imputable y hasta deberá responder por el llegado el caso.
- **Decisiones laborales.** Capacidad de adaptarse y entender las instrucciones y decisiones tomadas por directivos y que deben ser asumidas por los empleados.

- **Condiciones físicas.** Espacios acordes a los requerimientos de la naturaleza de sus roles laborales.
- **Equipamiento.** Contar con los requerimientos e instrumentos de trabajo acordes a la naturaleza y las condiciones del entorno laboral.
- **Seguridad laboral.** Instrumentos y herramientas que dan seguridad a los empleados en sus áreas de trabajo.

Para buscar el conocimiento de las personas sobre los indicadores empíricos se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles decisiones de los directivos te motivan más para realizar tu trabajo?
2. ¿Cuál ha sido su mayor logro en la Institución?
3. ¿Cuáles considera que son sus principales responsabilidades en su área de trabajo? ¿Cuáles las de su directivo?
4. ¿Cómo considera que son sus condiciones de trabajo y de quién cree que es responsabilidad proveerle de ellas?

Para la categoría de Comunicación se desarrollaron los indicadores de Relaciones interpersonales que comprende: Relaciones personales y Relaciones grupales.

Comunicación: Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no. Una forma de

comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.

- **Relaciones Interpersonales.** Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.
- **Relaciones personales.** Hace referencia a la comunicación tanto formal como informal que se da entre las personas que interaccionan en el ámbito de la institución.
- **Relaciones grupales.** Hace referencia a la comunicación tanto formal como informal que se da entre grupos de trabajo integrados por áreas, coordinaciones, secciones, etc., que interaccionan en el ámbito de la institución.

Para buscar el conocimiento de las personas sobre los indicadores empíricos se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo considera que es la comunicación de los directivos para con sus empleados y colaboradores y viceversa?
2. ¿Considera que sus directivos estimulan y fomentan las buenas relaciones tanto personales como grupales en sus áreas correspondientes? ¿Cómo?
3. ¿Ha sabido de conflictos que se hayan generado en alguna área de trabajo? ¿Cómo la atendió el directivo? ¿Cómo se resolvió?

4. ¿Te gustaría que tu directivo estuviera otro periodo de cuatro años? ¿Por qué?

Para la categoría de Visión se desarrollaron los indicadores de entendimiento e involucramiento con la planeación y gestión.

Visión: Actividad que favorece la administración del cambio, representa un elemento esencial en la dirección; consiste en crear una visión y está íntimamente relacionada con las actividades directivas. La visión orienta y justifica el cambio, describe además el estado futuro deseado. Cummings (2007).

- **Planeación.** Implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que estos objetivos puedan ser alcanzados.
- **Gestión.** Implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

Para buscar el conocimiento de las personas sobre los indicadores empíricos se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce o ha tenido acercamiento al Plan de Desarrollo de sus directivos? ¿De Campus? ¿Institucional? ¿Cree que son importantes estos documentos? ¿Por qué?
2. ¿Cómo considera que su directivo ha manejado el cambio?

3. Desde que se dio el cambio en enero de 2009 a la fecha, ¿qué mejoras ha notado y cuáles considera que se deben a gestiones impulsadas por su directivo?
4. ¿Cómo considera que ha sido la gestión de su directivo en función del cambio?
5. Usted, ¿cómo se siente con el cambio?
6. ¿Qué representa para usted la Universidad de Guanajuato?

Tabla 3.8: Dimensiones, Indicador/Categoría, Indicadores Empíricos

Dimensión	Indicador/Categoría	Indicadores empíricos
Cambio Organizacional	Actitud frente al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el trabajo • Involucramiento en el trabajo • Compromiso organizacional
	Identidad Organizacional	Identidad histórica <ul style="list-style-type: none"> • Reseña histórica • Hitos históricos • Logros • crisis Identidad estructural <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Sistema de valores • Políticas • Servicios Identidad proyectada <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Direccionamiento estratégico
	Capacidad de adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión del cambio • Identificación de roles • Trabajo en equipo • Tolerancia a los conflictos
	Estructura organizativa	Normas organizacionales <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica y sus reglamentos • Políticas Objetivos institucionales <ul style="list-style-type: none"> • PlaDI Principios

Cultura Organizacional	Filosofía de la Institución	Identidad con: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Símbolos
	Perspectiva sobre valores y creencias	Valores: <ul style="list-style-type: none"> • Apertura y flexibilidad • Respeto • Pertenencia • Sentimiento de logro • Involucramiento Creencias: <ul style="list-style-type: none"> • Convicciones compartidas • Nociones aceptadas de lo importante • Mitos y Héroes • Añoranzas
Líder Formal (estrategias)	Motivación	Estima <ul style="list-style-type: none"> • Logros • Reconocimientos Expectativas <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento • Progreso laboral • Responsabilidad • Decisiones laborales Condiciones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones físicas • Equipamiento • Seguridad laboral
	Comunicación	Relaciones interpersonales <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones personales • Relaciones grupales
	Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento e involucramiento con la planeación y gestión

Fuente: elaboración propia

3.12 Marco geográfico y poblacional

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, podemos decir que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población posee una

característica común la cual estudia y da origen a los datos. (Hernández Sampieri y otros, 2000). La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. (Sudam 1976).

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, entre otros), sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del enfoque elegido, del planteamiento, del problema a investigar y de los alcances de estudio. Estas acciones nos llevarán al siguiente paso que consiste en determinar una población. Las muestras son “parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total de investigación.” Por lo tanto la base de la muestra es la población de la que se obtiene ésta, siendo una de las condiciones de la muestra es que realmente constituya una porción del universo y que conste de un número suficiente de elementos de manera que realmente lo represente. Sierra Bravo (1994)

En razón de lo anterior, el universo de observación es, como se ha venido citando a lo largo de este documento, es una Institución del sector Educativo, en específico, la Universidad de Guanajuato, institución educativa de carácter público, autónoma, localizada en la ciudad de Guanajuato, Gto., y con presencia a lo largo del propio estado; las unidades de observación es el Campus Guanajuato, específicamente los actores se mencionan en la tabla 3.9.

En la investigación cualitativa no se busca la representatividad, una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso, para esta investigación se consideró la muestra partiendo de la estructura académica y orgánica actual, buscando encontrar la percepción que se tiene de la adaptación a este cambio desde su inicio en el año 2009, como elementos cualitativos de la realidad que viven.

Se realizaron 10 entrevistas en total: 2 Auxiliares de Servicios, 2 Auxiliares de Ventanilla, 2 Asistentes Administrativos; 2 Enlaces Administrativos; 2 Coordinadores de área.

3.12.1 Resumen de informantes

A continuación se presenta el cuadro descriptivo de entrevistados/informantes para este estudio de investigación: Tabla 3.9

Tabla 3.9

Área/División	No. Entrevistas	Puesto
División de Derecho Política y Gobierno	1	Asistente Administrativo
División de Ciencias Sociales y Humanidades	1	Asistente Administrativo
División de Ingenierías	1	Enlace Administrativo
	1	Auxiliar de Ventanilla
División de Ciencias Económico Administrativas	1	Auxiliar de Ventanilla
	1	Auxiliar de Servicios
División de Arquitectura, Arte y	1	Enlace Administrativo

Diseño		
División de Ciencias Naturales y Exactas	1	Auxiliar de Servicios
Rectoría Campus Guanajuato	2	Coordinador de área

Fuente: elaboración propia

3.13 Técnicas de investigación

Al desarrollar una investigación de paradigma cualitativo, se establecen técnicas o instrumentos que orientan la investigación, que no son otra cosa sino procedimientos de actuación concretos y particulares; para el caso específico de la presente investigación se recurre principalmente a la técnica de la entrevista semiestructurada, derivando para su aplicación otras técnicas de apoyo como la grabación, el análisis de texto y la observación directa.

3.13.1 La Entrevista Semiestructurada

Las investigaciones cualitativas suponen un acercamiento a la evolución de determinados grupos sociales, permiten hacer hincapié en la formación de identidades, simbolismos, relación con los cambios sociales y, culturales.

En razón de lo anterior, para el fin de la presente investigación se recurrió a la técnica de la entrevista semiestructurada, en cada entrevista se adoptó una actitud de escucha atenta, canalizando los recuerdos para que fueran apareciendo los aspectos a analizar. Las entrevistas son semidirigidas, las cuales serán grabadas -y transcritas íntegramente con el fin de proceder a su posterior análisis.

La entrevista se basa en la idea de que las personas son capaces de ofrecer una explicación de su conducta, sus prácticas y sus acciones a quien les pregunta sobre ellas. En este sentido, la entrevista es un método o conjunto de técnicas específicas de las ciencias sociales y humanas. Abarca una amplia gama de técnicas, desde los cuestionarios estructurados hasta la 'conversación no estructurada', todas las cuales se basan en el supuesto de que las personas pueden reflexionar, hasta cierto punto, sobre sus propias acciones o, al menos, se les puede inducir a hacerlo. Se contó con el apoyo de un guión y de un diario de campo. El diario de campo tuvo como fin reflejar los hechos y experiencias, que permiten profundizar y reflexionar en su caso, sobre lo abordado en las entrevistas.

El límite de este tipo de estrategia es la representatividad de los resultados entendida en términos estadísticos, tema siempre presente en el debate de las ciencias sociales. Empero, esta limitación se supera mediante la selección de las entrevistadas, buscando cubrir las principales diferencias, para lograr el "punto de saturación", sustento metodológico para este tipo de estrategia.

La validez de las conclusiones a que se llega no depende entonces, como dice Bertaux (1999), del número de entrevistas, sino de superar el punto de saturación para asegurarse de la validez de las representaciones de lo real que propone cada relato. En el presente estudio, la selección de las personas a entrevistar se hará de manera tal que respondan a distintas situaciones

observables en la adaptación al cambio organizacional en la estructura académico-orgánica que la institución está viviendo desde el año 2009.

3.14 Análisis de información

Para realizar el análisis de la información se empleó el paquete de análisis cualitativo Atlas.ti. que son programas informáticos de ayuda para el análisis cualitativo en las investigaciones y que se les conoce también con el nombre genérico de CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software), ambos ayudan a interpretar los datos, a segmentar el texto en pasajes o citas, a codificar, a escribir comentarios o anotaciones, a elaborar diagramas de resultados; el uso de estos sistemas implica un continuo ir y venir entre la fase textual y la fase conceptual, permiten una interpretación más clara de los aspectos a analizar y los factores a considerar. En el caso de manejo de datos estadísticos y de los cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, se realizarán análisis descriptivos a partir de la realización de tablas y cuadros, y se apoyará en una plantilla de excell.

3.15 Planificación de la investigación

A partir del diseño expuesto en las páginas anteriores, a continuación se describe la forma en que se organizarán las actividades concretas que hicieron posible la puesta en marcha del diseño de investigación, que para efectos de la presente investigación, ésta se encuentra definida en cuatro etapas, en el periodo comprendido de mayo a diciembre de 2011, mismas que se describen a continuación en la Tabla 3.10.

- **Primera Etapa:**
Elaboración del Marco Teórico Metodológico
- **Segunda Etapa:**
Diseño y Aplicación
- **Tercera Etapa:**
Sistematización de la Información
- **Cuarta Etapa:**
Elaboración del Documento Final

Cada una de estas etapas, encierran en sí mismas una serie de actividades concretas que han de orientar la planificación de la investigación hasta su etapa final.

Tabla 3.10

Etapas de actividades de la investigación

Etapas	Actividades realizadas en la investigación										
	Actividad	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Solicitud de permiso para aplicación y desarrollo de la investigación en la institución del sector educativo.	<input checked="" type="checkbox"/>									
	Revisión bibliográfica, reflexiones y elaboraciones teóricas sobre el cambio organizacional que vive la institución, la intervención del líder formal y su vinculación con la cultura organizacional.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							
	Revisión de documentos de la institución: organigramas, normatividad, políticas, misión, visión, valores, manuales, reglamentos, planes de desarrollo				<input checked="" type="checkbox"/>						

2	Realización de entrevistas semidirigidas y preparación de otras técnicas de apoyo					<input checked="" type="checkbox"/>						
	Pilotaje del instrumento y retroalimentación						<input checked="" type="checkbox"/>					
	Aplicación de entrevistas semidirigidas con la muestra seleccionada						<input checked="" type="checkbox"/>					
3	Revisión, análisis, captura y procesamiento de la información							<input checked="" type="checkbox"/>				
	Interpretación de los datos derivados del análisis								<input checked="" type="checkbox"/>			
	Confrontación de resultados con marco conceptual.								<input checked="" type="checkbox"/>			
4	Elaboración del documento final									<input checked="" type="checkbox"/>		
	Presentación de resultados preliminares									<input checked="" type="checkbox"/>		
	Confrontación de información con expertos										<input checked="" type="checkbox"/>	

Fuente: Elaboración propia

3.16 Validez y confiabilidad

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: *confiabilidad* y *validez*. La *confiabilidad* de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

La *validez*, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Sin embargo, la situación no es tan simple cuando se trata de variables como la motivación, la calidad de servicio a los clientes, la actitud hacia un candidato político y menos aun con sentimientos y emociones, así como diversas variables con las que trabajamos en ciencias sociales. La *validez* es una cuestión más compleja que

debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica. Kerlinger (1979, p. 138) plantea la siguiente pregunta respecto a la validez: ¿Está usted midiendo lo que usted cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, no lo es. La validez se define como el grado de aproximación a la realidad condiciones (Jhonston, 1980).

Existen dos elementos en la validez, uno que se refiere al significado de la medida como cierta y precisa y el otro se refiere al hecho de lo que se mide actualmente es lo que se quiere medir. En las ciencias sociales surge la pregunta de que si la validez es aplicable a toda la investigación o solamente a algunas etapas clave. La exigencia de validación o veracidad de los resultados es necesaria para la investigación cualitativa, ya que a ella se adaptan y determinan las pruebas que deberán efectuarse y que deberán incluirse en la investigación. Se establece en función del análisis que de la organización se realice. En esta etapa se utilizan los instrumentos metodológicos adecuados para obtener respuestas a las proposiciones de investigación, que permitan estar acorde lo más cerca posible a la realidad.

La confiabilidad se refiere a la consistencia interna de la medida; es decir que la confiabilidad de una medida analiza si ésta se halla libre de errores aleatorios y, en consecuencia, proporciona resultados estables y consistentes. Así pues, existen varios métodos útiles para medir la confiabilidad de los resultados de una investigación. Tabla 3.11

Tabla 3.11: Estimación de la confiabilidad

Método	Características	Comentario
Aplicaciones repetidas	Estabilidad a través del tiempo	Efectos debido a otros cambios y la memoria
Formas paralelas	Coherencia entre escalas que utilizan palabras, órdenes o respuestas diferentes	Dificultad de generar dos escalas casi iguales
División en mitades	Coherencia interna de una escala	Requiere la corrección Spearman-Brown
Coherencia interna	Coherencia entre todos los ítems de una misma escala	Se necesita un ordenador para calcularla

Fuente: Rialp (2003)

Las aplicaciones repetidas: consiste en la medición repetitiva de las variables, con el fin de determinar hasta qué punto un conjunto de medidas es reproducible en el tiempo. En tal sentido, fiabilidad sería sinónimo de estabilidad; es decir, el grado en que las puntuaciones son estables, sería el grado de fiabilidad.

Las formas paralelas: se emplea para medir el grado de acuerdo entre los observadores; es decir, la coherencia que existe entre palabras, órdenes o respuestas diferentes. Para lo cual se utiliza el coeficiente estadístico Kappa, que mide el grado de concordancia entre observadores.

La división en mitades: mide la coherencia interna de una escala y requiere la corrección Spearman – Brown.

La coherencia Interna: mide la coherencia entre todos los ítems de una misma escala y no se puede usar en aquellas medidas que usan pocos ítems. Se mide con el coeficiente Alfa de Cronbach, que es el que estima la consistencia interna de una medida (Cronbach, 1951).

Tal como se observa, la mayoría de los métodos utilizados para medir los criterios de validez y de confiabilidad de los resultados de una investigación, se basan en una serie de técnicas y coeficientes estadísticos, que pueden ser aplicados con mayor facilidad en los estudios cuantitativos. Sin embargo, el estudio de casos contemporáneo ha logrado superar las críticas referidas al cumplimiento de los mismos, toda vez que algunos autores que se han pronunciado en favor de este método han invertido esfuerzos en demostrar que siguiendo algunos procedimientos específicos es posible lograrlos. Tabla 3.12.

Tabla 3.12

Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
Validez de la construcción: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación) • Establecimiento de la cadena de evidencia • Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos • Obtención de datos • Composición
Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de patrones de comportamiento • Construcción de la explicación del fenómeno • Realización del análisis de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos • Análisis de datos

		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultantes del estudio pueden ser generalizados	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la replicación en los estudios 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la investigación
Confiablez: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de protocolos de estudio de casos • Desarrollo de bases de datos de los casos de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos • Obtención de datos

Fuente: Yin (1989)

La triangulación implica la utilización de múltiples fuentes y perspectivas para reducir la posibilidad de sesgos sistemáticos. Existen cuatro tipos principales de triangulación: de fuentes, de métodos, de teorías y de investigadores. Para los efectos del presente estudio se utilizarán las tres primeras.

La validez exige la identidad completa entre concepto y realidad. En general se puede decir que la validez interna o credibilidad de la investigación social cualitativa es más segura que la de la investigación social cuantitativa. Eso se debe a la flexibilidad de los métodos que permiten (y exigen) volver a preguntar cuándo los resultados obtenidos son contradictorios (o inesperados) y precisarlos sucesivamente. Este proceder evita hasta cierto punto mal entendidos y falsas interpretaciones en el proceso de comunicación entre científico e investigados. En cuanto a la validez externa, para poder lograr la generalización se busca lograr una fundamentación teórica; ya que en este tipo de estrategia los argumentos de estadística no son válidos.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE CASO:

Universidad de Guanajuato

4.1 Antecedentes

La Universidad de Guanajuato, remonta su vocación de enseñanza y organización del trabajo en los tiempos coloniales, y para efectos de la presente investigación se ha de señalar en forma sintética los cinco periodos que han marcado indudablemente el devenir de esta importante institución educativa.

Colegio de la Santísima Trinidad

Periodo de 1732 a 1767, estando a cargo de cinco misioneros Jesuitas, su administración se presentaba con:

- Un Rector
- Dos operarios y
- Dos maestros, uno de Gramática y otro de leer y escribir.

Colegio de la Purísima Concepción

Periodo de 1785 a 1870, durante el cual se destacan los siguientes acontecimientos:

- Organización del Colegio sustentada en reglamentación estricta de lo docente, que aseguró la disciplina, la calidad y la seriedad de los estudios y la continuidad de los mismos, cualidades indispensables para hacer posible la correcta formación de los alumnos.

Se prescribió lo siguiente:

- *Rector fuera electo entre los catedráticos del Colegio.*

- *Gestión fuese de un año, sin reelección para el periodo inmediato posterior.*
 - *Los catedráticos debían ganar sus cátedras por oposición y presentar cada tres años un examen ante un jurado, para demostrar que sus conocimientos estaban actualizados.*
 - *Cada aspirante a maestro debía ser profesor de la ciencia que pretendía enseñar, con título correspondiente, y*
 - *Ser honrado y de buenas costumbres.*
- Aprueba la Junta del Colegio el Reglamento del Internado, estableciendo disposiciones severas con respecto al comportamiento de los alumnos, dentro y fuera del Colegio.

Colegio del Estado

Periodo de 1870 a 1945, destacando los siguientes aspectos:

- Se expide el Reglamento del Colegio del Estado, que establece una moderna organización y la disciplina implantada, aspectos que dieron como consecuencia la formación de muchos excelentes profesionistas.
- Junta del Colegio, órgano supremo, constituido por los profesores del establecimiento y por el secretario del mismo, presididos todos por el rector, jefe del establecimiento y ejecutor de las disposiciones de la Junta.
- La vida colegial sería organizada por un Rector, un Vice-Rector, un Secretario del Colegio, un Maestro de Aposentos, la Junta de Profesores,

además de un Mayordomo encargado de los libros de contabilidad del Colegio y nombrado por el Gobierno del Estado.

- Los catedráticos eran nombrados y removidos por el gobernador y estaban sujetos a normas disciplinarias sumamente estrictas.

Universidad de Guanajuato

Periodo de 1945 a 1994, importante periodo que destacó el liderazgo y la aparición de importantes personajes que reforzaron el trabajo universitario, se destaca:

- *Primer Consejo Universitario* el 16 de mayo de 1945, *órgano supremo y presidido por el rector.*
- A cargo del rector estaba la administración de la Universidad y el orden y la disciplina en la comunidad universitaria.
- Se estableció el sistema de organización por Departamentos.
- Escuelas conformadas por un Director y la Academia de Profesores y Alumnos.
- El 8 de febrero de 1948 fue publicado en el Periódico Oficial del Estado, con entrada en vigor el mismo día, la Ley Orgánica de la Universidad.
- En su artículo 1º la ley establecía el principio de autonomía de la Universidad; principio que se restringía exclusivamente a los aspectos de gobierno interno a cargo del Consejo Universitario, de las Academias de Profesores y Alumnos y del rector.

- La Universidad dependía presupuestalmente del Gobierno del estado y a éste correspondía la facultad de nombrar al personal docente y administrativo. Incluso señalaba que el rector sería nombrado y removido libremente por el Ejecutivo.
- El reglamento establecía que el *Consejo Universitario* debía integrarse con el rector y el secretario de la Universidad; un profesor por cada escuela, elegido por mayoría de votos por el personal docente; un alumno por cada escuela, electo también por mayoría de votos del alumno; un representante de las sociedades de padres de familia.
- Funciones del Consejo aprobar planes de estudio; cuerpo consultivo para cuestiones técnicas; vigilar el cumplimiento de la ley y este reglamento; determinar la política de becas; resolver sobre incorporaciones de escuelas a la Universidad; y otras más.
- Las *Academias* se integraban por *maestros y alumnos*; un maestro y un alumno por cada año de la carrera.
- Para ser rector el reglamento exigía, entre otros requisitos, honestidad y el haber servido como catedrático de la Universidad por más de cinco años consecutivos.
- Los *exámenes recepcionales*, debían practicarse por un *jurado integrado por cinco sinodales*, los que podrían interrogar libremente al alumno sobre cualquier materia de la carrera. *La presentación de un trabajo de tesis era requisito previo indispensable.*

- El reglamento establecía normas reguladoras del Servicio Social obligatorio para los alumnos y del Servicio Social Profesional.
- En noviembre de 1967 entra en vigor una nueva Ley Orgánica de la Universidad. Los *principios fundamentales y los fines esenciales de la Universidad*, contenidos en aquella primera ley redactada por Olivares Carrillo, *quedaron incluidos* en ésta.
- El principio de autonomía de la Universidad quedó intocado, aunque en la práctica el gobernador siguió designando al rector, el presupuesto siguió proviniendo del Gobierno del estado y el titular del Ejecutivo siguió siendo consultado para los problemas más importantes de la institución.
- Los principios de libertad de cátedra, de libre investigación y de servicio social también permanecieron aplicables para quienes incurriesen en acción de violación de los mismos.
- La ley estableció las bases para la integración y funcionamiento de un Patronato para la Universidad, constituido en 1968 con el fin de establecer formas y realizar gestiones para obtener recursos económicos, de suerte que en el futuro la Universidad pudiese alcanzar autonomía en este aspecto.
- En esta legislación se dieron las bases para que la Universidad contase con el personal administrativo adecuado, que habría de facilitar las funciones propias de la Universidad y servir administrativamente a maestros y alumnos.

- Al paso de los años, esa legislación permitiría un crecimiento burocrático desmedido y llegaría al momento en que en la Universidad fuese más importante lo administrativo que lo docente y la investigación científica.
- Con el rector Hernández Ornelas se da la estructuración del Plan Institucional de Desarrollo (Pide). Esto habría de permitir evaluar correctamente el funcionamiento de la Universidad, determinar las actividades a realizar para su mejoramiento y desarrollo, y hacer uso más adecuado de los recursos
- El Pide explica la transformación de la Universidad en el aspecto organizativo, a base de Unidades Académicas (escuelas, facultades, centros de investigación), dependencias administrativas, órganos de gobierno (Consejo Universitario, Academia, Colegio de Postgrados, Coordinación de Investigación, Núcleo Académicos Directivos y Consejos Técnicos).
- Con el Rector Luis Felipe Sánchez Hernández el Consejo Universitario aprobó el reglamento de Beca al Desempeño.
- El mismo rector procuró la preparación del personal administrativo, por lo que aprobó el establecimiento de cursos, talleres y seminarios de capacitación, sobre todo en materia de computación. El personal administrativo de la Universidad era de mil ciento cincuenta y cinco empleados.

- En 1992, Juan Carlos Romero H., crea el Proyecto Institucional de Superación Académica y Administrativa (Prosaa), con la pretensión de lograr una real superación académica y administrativa.
- Por iniciativas de Juan Calos Romero H., entra en vigor el 21 de mayo de 1994, la nueva Ley Orgánica de la Universidad estableciendo el principio de autogobierno.

Autonomía de la Universidad de Guanajuato

Periodo de 1994 a 2008, durante el cual la institución, sin duda alguna, vivió una de sus más significativas metamorfosis organizacionales:

- La Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato entró en vigor el 21 de mayo de 1994, estableciendo el principio de gobierno.
- Por vez primera en su historia, La designación del rector no fue un acto político del gobernador del estado. Correspondió, desde entonces, como facultad del Colegio Directivo el designarlo de entre los candidatos que le proponga el Consejo Universitario.
- La facultad de remover al rector corresponde también al mismo Consejo Universitario, a solicitud de la Comisión de Honor y Justicia del mismo órgano, previo estudio de las causas graves.
- Ojeda Rodríguez formuló el Programa Estratégico de Acciones Prioritarias 2000-2003, que constituyó propiamente un plan de desarrollo de la Universidad y se ejecutó con satisfacción, en él se incluyeron doce acciones principales.

- Especial empeño en la superación académica (Promep)
- Noviembre del año 2001 surgió el *Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010* de la Universidad de Guanajuato. (Feb. 2002)
- Este plan, fue hecho para propiciar un desarrollo ordenado de la Universidad, mediante directrices que regulan el quehacer de los universitarios y que determinan las políticas, metas y programas a llevar a cabo durante su vigencia.
- Régimen de jubilación convertido en problema.
- Avances tecnológicos aprovechados para mejorar los procesos de enseñanza y para establecer nuevos programas educativos.
- Críticas al crecimiento de empleados administrativos de la Universidad.
- El rector determinó la creación del Sistema de Evaluación del Desempeño para el Personal Administrativo, para mejorar la eficacia y la eficiencia de muchos empleados administrativos y de valorarlos laboralmente para la fijación del monto de sus salarios.
- Programa Institucional de Certificación –Norma ISO 9001:2000

4.2 La reestructuración académica, un nuevo modelo de la Universidad de Guanajuato

Del año 2008 a la fecha, de lo cual podemos destacar lo siguiente:

- Nueva Ley Orgánica que norma el nuevo modelo académico de la Universidad, de carácter departamental y matricial.

- Se pasa del modelo de organización de la Universidad –de tipo vertical, insular o napoleónico, al modelo departamental también conocido como matricial.
- La Ley Orgánica estableció la creación de campus universitarios, que habrán de constituirse con dos o más Divisiones y éstas a su vez por Departamentos. Consideró, además, dos subsistemas académicos y administrativos: el nivel superior y el nivel medio superior.
- Un rector general, cuatro rectores de campus, trece directores de división, directores de departamento, coordinaciones administrativas, responsables de unidades, enlaces administrativos
- Estructuras no homologadas por la libertad de construcción del cambio
- Vida Colegiada: Consejo General Universitario; Consejos Universitarios de Campus; Consejos Divisionales.

Es indudable que la visión de doña Josefa Teresa de Busto y Moya y los fundadores del antiguo Hospicio de la Santísima Trinidad hoy se refleja en que la Universidad de Guanajuato es de las mejores del país, lo que le valió obtener el Premio SEP-ANUIES que cada año entregan a una sola universidad la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

4.2.1 La transición del modelo napoleónico al departamental

En Ibarra (1998), acertadamente cita que la Educación Superior (IES), es apenas una dimensión de la compleja y enorme problemática universidad-

sociedad. El incorporar la departamentalización como eje de análisis, forma parte de la construcción que se hace alrededor de explicaciones de la institución universitaria.

La presión por la calidad y la excelencia educativa y, la competencia nacional e internacional, han provisto a los modelos de organización universitaria de aditivos académico-administrativos innovadores para estar a tono con el contexto, tales como homogeneización de los sistemas de organización universitaria y las formas de efficientar sus intercambios, validaciones crediticias y sobre todo la estandarización de procesos, nomenclaturas y estructuras organizacionales para integrarse a la tendencia que siguen las mejores universidades del mundo.

Asimismo precisa que no se pone en duda la trascendencia de la institución universitaria y el papel fundamental que juega en la reconstrucción de las sociedades. La universidad actual ha tenido que diversificar sus alternativas educativas, renovar el trabajo académico y organizarse de tal manera que haga uso eficiente de sus recursos y, sobre todo, promueva una formación profesional de acuerdo a las necesidades nacionales, la interdisciplinariedad y el desarrollo tecnológico y científico; y es a través de la departamentalización como se pretende lograr lo anteriormente dicho.

La organización departamental no es una idea nueva en la historia de la educación. Esta tiene sus antecedentes en el *trivium* y *cuadrivium* al integrar diversas disciplinas en unidades armónicas y en la organización de facultades

bastiones del desarrollo de saberes, entre los gremios de maestros y estudiantes. De hecho, el vocablo *universitas* significa pluralidad conjuntada de gremios.

Follari (1981)², señala que el sistema de departamentos alcanzó su apogeo durante la década de los cuarentas en Estados Unidos, y se extendió a Europa y principalmente a América Latina, a fines de los años sesenta y principios de los setenta.

México, haciendo eco de la dinámica latinoamericana y retomando modelos educativos de los países "más desarrollados", inició en algunas universidades - públicas y privadas más grandes- la importación y adopción de modelos educativos alternativos como respuesta a una crisis que, por un lado vive internamente la universidad pública -ésta, de alguna manera, representa el modelo central del resto de las instituciones de educación superior- y por el otro lado, surgió del interés que tenía el presidente Luis Echeverría hacia la perspectiva universitaria de Sudamérica.

El concepto y la justificación dada a la departamentalización en México, ha tomado varios matices, algunos autores coinciden en verla como producto histórico de la evolución de la universidad,³ otros como una organización moderna que eficiente los procesos educativos y responde a los intereses de

² Follari, Roberto y Soms, Esteban. "Crítica al modelo teórico de la Departamentalización", en Revista de la Educación Superior, ANUIES, enero-marzo, núm. 37, México, 1981.

³ Meneses, Ernesto. "La organización departamental en las universidades", en Revista del CEE, ULD 1, 3° trimestre, núm. 3, p. 75-86, 1971.

Estados Unidos,⁴ o como una forma distinta de estructurar el quehacer universitario, con sus respectivas desventajas,⁵ y otros más como un modelo alternativo de desarrollo académico.⁶

Citando nuevamente a Ibarra (1998), precisa que la departamentalización en nuestro país, ha reabierto viejas tradiciones de la universidad europea y norteamericana tales como, la organización del conocimiento en áreas académicas, las formas del trabajo docente y la estructuración del currículo. También ha proporcionado nuevos esquemas para administrar la universidad moderna, donde docencia, investigación y extensión, se integran a las funciones de administración y desarrollo curricular generando marcos de organización de los procesos académicos y educativos acordes a las demandas de los diferentes agentes universitarios y de la sociedad en general.

Para la presente investigación doctoral en este estudio de caso, tomamos como antecedente que con la publicación de la Ley Orgánica en el *Periódico Oficial* del Estado de Guanajuato el 15 de junio de 2007, y la aprobación del Estatuto Orgánico efectuada por el H. Consejo Universitario el 7 de marzo de 2008, inician los trabajos para hacer realidad los cambios estructurales en la universidad, facultados por ambos ordenamientos jurídicos.

⁴ Aguilera, Netzahualcóyotl. *Contra la organización departamental de las universidades*, El Día, 17 de Abril, México, 1981.

⁵ Follari. *Op cit.*

⁶ Bejar Navarro, Raúl; Karp Siorda, Lian; Martínez Ramírez, Fernando. "El desarrollo organizativo de la ENEP-Acatlán 1975-1980", Cuadernos de Planeación Universitaria, UNAM, México, 1981.

4.2.2 El Cambio, una transformación institucional

Desde su concepción, para la U.G. le queda muy claro que la educación actual requiere de una base común de conocimientos y competencias, de habilidades fundamentales y procesos de razonamiento superiores que prepare integralmente a todo el estudiantado para asumir las tareas que la sociedad demanda. Aunado a ello, con la reforma académica se procura que la formación de los estudiantes enriquezca su vida personal y los motive a aprender por cuenta propia, más allá de los márgenes escolares, adaptándose a los cambios y contribuyendo a la creación de nuevas realidades. Evidentemente la consecución de estos objetivos supone una tarea compartida de todas las comunidades académicas de los distintos campos de conocimiento y de todas las instancias administrativas y órganos colegiados.

Hasta ahora, y al menos de manera prescrita, deja muy preciso que en esta transición no se debe olvidar que son muchos los logros que la Universidad de Guanajuato ha obtenido a lo largo de sus casi trescientos años de existencia. En este sentido, una transformación institucional como la que ahora se está viviendo, proviene del hecho de que la organización universitaria requería un cambio que potencie el desarrollo que le demanda la sociedad en la que está inserta, lo que hace indispensable una estrategia que, fundada en la optimización de sus fortalezas, responda a las exigencias actuales.

4.2.3 Objetivos de la transformación

De conformidad con la nueva Ley Orgánica, la Universidad de Guanajuato ha adoptado una organización académica basada en dos subsistemas: uno de Nivel Medio Superior y otro de Nivel Superior. El primero de ellos mantiene su organización con las escuelas preparatorias existentes, pero con dos nuevas autoridades para el subsistema en su conjunto: el Consejo Académico del Nivel Medio Superior y el Director del Nivel Medio Superior. Por su parte, al Subsistema de Nivel Superior le corresponde ahora una organización basada en Departamentos, Divisiones y Campus.

Entre los objetivos de dicha transformación se encuentra facilitar de mejor manera el incremento de la calidad y la ampliación de la cobertura de educación superior en todas las áreas del conocimiento, aunque hay que advertir que en las distintas regiones donde exista un Campus no necesariamente se ofrecerán los mismos programas educativos con los que ya se cuenta, sino que se irá atendiendo a la diversificación educativa que la sociedad exige, considerando, en su caso, un programa de desarrollo que justifique la apertura de nuevos Programas, Departamentos o Divisiones, para dar respuesta a las necesidades sociales de su entorno.

La U.G., está consciente que la transición de una a otra estructura orgánica no está exenta de **riesgos**. Pero ante todo prevalece la confianza de lograr los objetivos propuestos para el desarrollo de la Universidad. Dicha confianza se apoya en el compromiso y visión, la responsabilidad y el trabajo de la comunidad universitaria.

4.3 La nueva cultura organizacional en la U.G.

Es precisamente la vivencia de esos 'riesgos', que bajo una observación empírica dan cuenta de un ambiente de incertidumbre frente a los cambios que ha representado la adopción de este nuevo modelo orgánico, en donde debería prevalecer un liderazgo que actúe como agente de cambio ante la nueva cultura organizacional, de cuyos elementos se pueden destacar los siguientes:

- Pasar de un modelo Napoleónico al departamental o matricial.
- Asimilar la no existencia de escuelas y facultades.
- Comprender el liderazgo formal ante la nueva estructura: Rector General, Rectores de Campus, Directores Divisionales, Directores Departamentales, Enlaces, Coordinadores.
- Fomentar la comunicación entre las dependencias y propiciar el trabajo conjunto, en docencia y en generación o aplicación del conocimiento, de académicos de distintas disciplinas.
- Fomentar la participación en programas educativos de los profesores adscritos a dependencias de investigación (investigadores).
- Propiciar la eficiencia financiera al cubrir cursos con profesores capacitados, aunque adscritos a otras dependencias, en vez de contratar nuevos profesores.
- Propiciar que los profesores de una disciplina o especialidad cubran cursos en áreas de conocimiento que son precisamente las de su principal interés.

- Incrementar y diversificar la oferta educativa con el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles, y con una amplia exploración de posibilidades.
- Fomentar una cultura de trabajo en equipo: las autoridades y profesores de una dependencia asumen su responsabilidad en sus diversas funciones educativas y aceptan las críticas, sugerencias y recomendaciones que provengan de fuera.

El buen funcionamiento matricial requiere que los profesores y las autoridades académicas asuman que las responsabilidades educativas (y para el caso, todas las responsabilidades académicas) son institucionales, lo cual implica el trabajo colectivo y en equipo con una mentalidad abierta a las contribuciones que sean pertinentes y relevantes provengan de donde provinieren.

Los principales obstáculos para un adecuado funcionamiento matricial son:

- La inercia de los actores académicos para romper con los hábitos y moldes de pensamiento tradicionales.
- Lo obsoleto de los planes y programas de estudio de muchos programas educativos que están cerrados a la colaboración multidisciplinaria.
- La rigidez de los procedimientos administrativos de seguimiento y control.
- La copia irreflexiva de modelos y sistemas sin atender la especificidad institucional, especialmente cuando se tiene matrícula grande, para

organizar eficientemente a las dependencias académicas y a las entidades que las agrupan.

Ante esta nueva cultura organizacional, es de resaltar que prevalecen elementos como:

Filosofía de la Universidad

Misión:

En la Universidad, en un ambiente abierto a la libre discusión de las ideas, se procurará la formación integral de las personas y la búsqueda de la verdad, para la construcción de una sociedad libre, justa, democrática, equitativa, con sentido humanista y conciencia social. En ella regirán los principios de libertad de cátedra, libre investigación y compromiso social y prevalecerá el espíritu crítico, pluralista, creativo y participativo.

Valores:

Al igual que la sociedad en la que se halla inmersa, la Universidad se encuentra en una constante metamorfosis donde la formación integral de la persona y la búsqueda permanente de la verdad constituyen los ideales por los que se afana y hacia los cuales la institución ha de organizar y orientar sus recursos.

Entre los valores principales derivados de la Misión se establecen:

- La verdad
- La libertad

- El respeto
- La responsabilidad
- La justicia

Principios Rectores:

También derivados de la Misión, y como tercer elemento importante de la Filosofía institucional, se desprenden los principios rectores del quehacer universitario:

- Libertad de cátedra,
- Libre investigación,
- Compromiso social y
- Promoción del espíritu crítico, pluralista, creativo y participativo.

A ellos se añade el principio de calidad que se refleja en todas las actividades que realiza la institución, a través de sus servicios y la eficiencia de sus procesos, en un contexto de evaluación y mejora continuos.

Visión

En el año 2020, la Universidad de Guanajuato es reconocida por la comunidad académica internacional como una de las 100 mejores instituciones en el mundo. Esto significa que la Universidad deberá caracterizarse en este año por un conjunto de atributos igualmente relevantes.

Símbolos:

- El lema de la Universidad es:

“LA VERDAD OS HARÁ LIBRES”

- El Escudo de la Universidad de Guanajuato, de acuerdo con la Heráldica, citada por el Profr. Alfredo Pérez Bolde en www.ugto.mx puede ser descrito como un Escudo de Comunidad.



Cuartelado en cruz con campos en azur:

- 1o. Con dos ranas al natural
- 2o. Con una colmena al natural
- 3o. Un panal al natural
- 4o. Tres abejas al natural

- Una antorcha de oro en palo, bordura de oro con el nombre de la Universidad con letras de sable y la divisa en plata con letras de sable.
- La Heráldica da un sentido simbólico a los colores, piezas y metales, así que tomando en consideración los lineamientos de esa ciencia, los elementos que integran el Escudo tienen el siguiente significado:
- El color azur (azul, representado en Heráldica, con líneas horizontales), simboliza entre las piedras preciosas al zafiro, es símbolo de majestad, hermosura, serenidad y justicia.

- El oro (representado con puntos regularmente esparcidos) simboliza la riqueza, la fuerza, la fe, la constancia, el hecho de llevarlo en el Escudo, obliga a hacer el bien a los pobres y a servir cultivando las bellas letras.
- La plata (representada dejando el campo completamente blanco) simboliza la pureza y la blancura.
- El color sable -negro- tiene como simbolismo la ciencia y la modestia.
- Respecto a las piezas que cargan el Escudo, las ranas aluden al nombre histórico de la ciudad de Quanaxhuato - Cerro de Ranas.
- Las abejas, el panal y la colmena en Heráldica simbolizan el trabajo intenso y conjunto, aludiéndose en este caso a la leyenda, según la cual cuando Doña Josefa de Busto y Moya otorgó para la erección del Colegio de la Purísima la casa de su propiedad y habiéndose mudado de residencia, llevó consigo una colmena que había tenido siempre en su casa; a su muerte las abejas regresaron a su domicilio, ya siendo Colegio.
- La antorcha “en palo” simboliza la lanza de los caballeros, la luz de la verdad.
- La bordura viene a representar la cota de los caballeros. La divisa colocada en la parte superior del jefe lleva el lema de la Universidad: “LA VERDAD OS HARÁ LIBRES”.

- El Estandarte Universitario

- El Himno Universitario:

*Gloria y honor al viejo relicario,
que prende en argentífero solar
de sus aulas al nido legendario
mientras brilla con luz de centenario
de los genios y mártires el decoro triunfal.*

*El albergue piadoso de una noble matrona
fue la sólida base del futuro plantel
y la pródiga mano de un minero corona
las fecundas labores del preludio del bien.*

*Gloria y honor al viejo relicario,
que prende en argentífero solar
de sus aulas al nido legendario
mientras brilla con luz de centenario
de los genios y mártires el decoro triunfal*

Letra: D. Fulgencio Vargas
Música: Carlos Liceaga y Euquerio Guerrero
Guanajuato, Gto. 24 de febrero de 1928

- Colores: azul y amarillo

4.4 Análisis de las dimensiones del Estudio de caso.

La presente investigación se realiza en la Universidad de Guanajuato, Institución educativa pública, autónoma desde el año 1999, provista como cualquier institución de su misma naturaleza, de su Ley Orgánica y una clara filosofía institucional que orienta su ser y quehacer, provista de una Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020, en el cual se encuentra ya definido el rumbo que orienta las acciones hacia el logro de los objetivos que tiene establecidos como institución educativa obligada a satisfacer los requerimientos de las necesidades de la dinámica sociedad contemporánea, por tanto atenta y proactiva a su entorno no sólo nacional, sino internacional.

En pro de sus propios postulados y como cualquier institución dinámica, transita en el año 2009 a un claro cambio de estructura orgánico y académica, toda vez que se estimó que el modelo de organización que la Universidad venía operando—de tipo vertical, insular o napoleónico, según se le ha denominado—, adolecía de notorias desventajas, proponiendo en su lugar el modelo departamental, también conocido como matricial, y del cual se menciona que procura solventar las deficiencias del sistema vertical ofreciendo como ventajas; propiciar la discusión de temáticas comunes por el contacto personal, estrecho y cotidiano de profesores de tiempo completo con líneas académicas afines;

fomenta el desarrollo de líneas de generación y de aplicación del conocimiento con lo que contribuye a consolidar los cuerpos académicos; optimiza la utilización compartida de recursos materiales (acervos, laboratorios y equipos especializados). Lo que lleva a la Universidad a quedar conformada, en cuatro Campus: Campus Celaya-Salvatierra, Campus Irapuato-Salamanca, Campus León y Campus Guanajuato.

El Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato, es la organización en la que se lleva a cabo la presente investigación, considerando que es el Campus que reúne 6 de las 13 Divisiones adscritas a la Universidad de Guanajuato, relativamente casi el 50% de ellas, por consiguiente también el mayor número de Programas Educativos 41 de Licenciatura y 20 de Posgrado, el mayor número de estudiantes, el mayor número de personal docente, administrativo y directivos. Este fenómeno de cambio organizacional que se lleva a cabo, necesariamente trastoca la cultura organizacional que tradicionalmente se ha venido viviendo, por lo que hace analizar la intervención del directivo en esa modificación de la cultura considerada como parte del proceso de adaptabilidad al cambio organizacional.

Dado que la presente investigación doctoral determinó dirigirse por el enfoque de estudio de casos, perteneciente al paradigma cualitativo interpretativo, que considera que la realidad es construida por las personas involucradas en la situación que se estudia, dando la mayor solidez posible. A continuación se expresan los resultados preliminares en función de las tres dimensiones del estudio y las categorías propuestas para analizarse.

En cuanto al Cambio Organizacional, la categoría actitud frente al cambio, al trabajador universitario se le observa en su ámbito laboral. El hallazgo de 6 a 4 se señala como una actitud positiva asumida respecto a su trabajo, se percibe de 3 a 4 resentimiento por el desaprovechamiento de talentos; de 5 a 6 encuentran satisfacción en el trabajo que realizan y reconocen a sus directivos; 6 a 7 consideran que el trabajo es solo una forma de vivir porque no hay otras oportunidades, si las hubiera o se presentaran no dudarían en abandonar el presente trabajo; de 6 a 7 el compromiso organizacional no es muy sólido.

La categoría identidad organizacional muestra la capacidad de retención, recordación, comprensión, aceptación y apropiación de la vida de la institución; en dicha categoría el trabajador universitario muestra de 7 a 8 una identidad histórica relativamente vacía, su mente registra eventos poco trascendentes y de poca representatividad para la vida universitaria. Respecto a la identidad estructural de 4 a 5 reconocen elementos de la filosofía institucional, escasamente parafraseados más que vividos y una enorme fractura en cuanto a la identificación de servicios como institución. De 3 a 4 tienen una identidad proyectada, reconocen en la visión institucional como el camino a seguir e identifican el direccionamiento estratégico que sigue la institución educativa.

En cuanto a la capacidad de adaptabilidad de 5 a 6 muestran un conocimiento y disposición para aceptar y adherirse a las nuevas formas de hacer las cosas considerándolas como oportunidades de mejora; de 3 a 4 comprenden la estructura así como los roles que en consecuencia se desarrollan ubicando y reconociendo los liderazgos, el trabajo en equipo que

exige de actividades interdependientes; de 5 a 6 muestran tolerancia a los conflictos, evitan caer en situaciones de enfado que le provoquen frustración.

Respecto a la Cultura Organizacional, la categoría estructura organizativa de 7 a 8 reconocen en la Normatividad Universitaria el conjunto de leyes, reglamentos y políticas que rigen la institución y establecen los derechos y obligaciones que como universitarios debemos cumplir con sentido ético y moral; de 4 a 5 reconocen el Plan de Desarrollo Institucional y, por ende el Plan de Desarrollo del Campus y Plan de Desarrollo de sus Divisiones, no por falta de publicación de los mismos, la cultura de adhesión e identidad con las metas y objetivos institucionales parece no ser una preocupación de sus trabajadores, consideran que este trabajo es a niveles directivos exclusivamente.

La categoría Filosofía de la Institución determina de 4 a 5 identidad con la Misión, Visión, Valores y Símbolos que dan el sentido universitario y claros detonantes de la cultura universitaria que se vive en el entorno y que muestran una adhesión a la razón de ser o de sentir del trabajador en su ámbito de desempeño. Respecto a la perspectiva sobre valores y creencias que hacen referencia a los cambios de mentalidad de los trabajadores relacionados con los valores y las creencias tradicionales para adecuarse a las nuevas tendencias institucionales. De 4 a 5 sienten disposición y respeto a aceptar los cambios establecidos por los cambios que se operaron con el cambio de estructura, siempre y cuando se muestre congruencia y claro liderazgo. En cuanto a la sensación percibida por los trabajadores para ser reconocidos sólo de 2 a 3 se sienten identificados en esta categoría, el resto perciben un sentimiento

antagónico; lo anterior infiere en que de 3 a 4 desarrollan un verdadero involucramiento o participación en las actividades, hechos y decisiones de sus áreas de trabajo, por tanto no hay mucha preocupación por los resultados de manera sinérgica, más bien forzada y por línea de mando. Esta misma cadena se va dando en cascada hacia las convicciones compartidas, no hay mayor esfuerzo que aquello por lo que se les paga, se desestimula la innovación, la iniciativa, el esfuerzo adicional, no hay empatía en cuanto a las nociones de lo importante, tanto para ellos como para los directivos y la institución.

En cuanto al Líder Formal (estrategias), la categoría Motivación entendida como el sentimiento de querer hacer las cosas, el entusiasmo que mueve las acciones de los trabajadores, de 5 a 6 consideran que el directivo tiene una vida demasiado ocupada en sus actividades como para dedicar tiempo y esfuerzo a sus trabajadores, hay un sentimiento de separación y desatención, no se percibe una motivación clara y desarrollada ex profeso por parte del directivo o líder formal por alcanzar 'juntos' los objetivos y las metas o visión que se tenga trazada, menos aún una socialización de los mismos con sus trabajadores. Consideran los trabajadores que el director tiene muchas responsabilidades, entre ellas una línea directa con su antecesor en línea de autoridad o ejecutiva, pero propiamente no pueden describir ninguna de ellas; sus expectativas no las sienten satisfechas debido a que no perciben mucho progreso laboral ni oportunidades de crecimiento ya que éstas se dan unos pocos, lo que obliga a trabajar sólo por lo que se paga; perciben que las condiciones de trabajo físicas son buenas, aceptables las de seguridad laboral, en cuanto a equipamiento

existen áreas que cuentan con equipamiento aceptable pero desabastecimiento de insumos, papelería, viáticos, cuyo sentimiento de abandono se profundiza más al externar su conocimiento de apoyo a otras áreas con cargos superiores.

En cuanto a la categoría de comunicación lo cual implica las relaciones interpersonales, entendiendo la capacidad de las personas para obtener información, respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. De 6 a 7 ven a su directivo alejado de la vida laboral de sus áreas, de comunicación formal rígida, poco sensible y ausente de estrategia; poca o nula posibilidad de generar una comunicación informal, aunque no les preocupa, ellos van a trabajar y punto. Consideran que su directivo delega decisiones importantes en sus colaboradores y en ocasiones desconocen hechos trascendentes que sus colaboradores no les informan y tampoco dan soluciones, esto genera un sentimiento de frustración. Se han presentado conflictos que no han sido atendidos ni resueltos adecuadamente y en ocasiones ni han sido atendidos por la autoridad competente. De 3 a 4 les da lo mismo si su directivo continuara al mando. De 5 a 8 consideran que el cambio de directivos, si estos son bien elegidos, podría mejorar el rumbo de la institución.

La categoría Visión, conceptualizada como una actividad que favorece la administración del cambio, representa un elemento esencial en la dirección y consiste en crear una visión y está íntimamente relacionada con las actividades directivas. 3 a 4 declaran que el directivo cuenta con un plan de trabajo, en donde se señala el rumbo que pretenden llevar y que este debe ser acorde con los planes de desarrollo de la institución, sin embargo reconocen no tener

mucho acercamiento con los mismos. De 5 a 8 no están muy interesados en estos asuntos, les interesa su estabilidad y seguridad en cuanto a prestaciones laborales y que todo lo demás siga su curso. Se percibe una clara apatía por el papel del directivo frente al cambio, como consecuencia de las improvisaciones realizadas en esta transición, identifican algunos cambios, pero no hay precisión ni claridad en las mejoras y tampoco identifican gestiones impulsadas por su directivo el cual creen que ha sido 'bueno', aunque no saben explicar por qué. Ante el cambio vivido de 4 a 8 aún viven incertidumbre, dicen procurar hacer su trabajo y 'no meterse en problemas' para no arriesgar su trabajo. La Universidad de Guanajuato denota un sentimiento de posibilidades de subsistencia, un lugar bonito de trabajo y de orgullo, lugar que es la casa de muchos estudiantes y de importantes catedráticos, la U.G. es un importante símbolo, pero como área de trabajo en donde se generó un cambio, movió su cultura y juega un papel preponderante el directivo, existen muchos altibajos que les impulsa a una conducta de conformismo.

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES

Toda vez que en esta investigación doctoral se señaló como objetivo general: “Analizar el papel del líder directivo en la adaptación de las personas al cambio organizacional”, cuestionando la manera en que se gestiona la adaptación de las personas al cambio organizacional, cuál es la relación que existe entre el líder formal y la cultura organizacional y, finalmente, qué estrategias utiliza el líder formal en la gestión de la adaptabilidad de las personas al cambio organizacional. Con miras a buscar respuestas a este cuestionamiento empírico, se recurrió al concepto de la ‘totalidad’, de acuerdo a la propuesta de Páramo (1999) y Urbiola (2004), quienes establecen, derivado de Zemelman (1987), que cualquier fenómeno social resulta sumamente complejo debido a los diversos elementos y procesos que se interrelacionan y al contexto social, nacional e internacional en que se inscribe, por tal razón consideran que la estrategia metodológica es la mejor forma de acercamiento a un fenómeno complejo y multidimensional, que delimitan el campo de acción de la investigación, sus dimensiones de análisis y sus componentes. Con este concepto de la ‘totalidad’, en esta investigación se delimitó como campo de acción tres dimensiones de análisis: el cambio organizacional, el líder formal y la cultura organizacional; la pregunta al hecho social se planteó en función de analizar cuál es la función del líder a nivel directivo en relación con el cambio organizacional, toda vez que dicho cambio ejerce una presión exterior en los individuos que forman parte del hecho social, por tanto los obligan a actuar, los coaccionan en determinada dirección. Zemelman (1987) señala que las

proposiciones teóricas son una afirmación sobre la realidad y se basan en una estructura teórica que proporciona consistencia y significado a las propiedades atribuidas, asimismo expresa que las proposiciones indican el objetivo de la búsqueda o lo que se trata de probar.

Respecto a la dimensión Cambio Organizacional, (Coronilla y Del Castillo, 2000) afirman que el cambio en las organizaciones puede ser entendido como un proceso racional de la organización, lo cual correspondería a una visión determinista de tipo instrumental, en la que el individuo se encuentra determinado por la estructura y los procesos decisorios. Así, el principio de autoridad y la toma de decisiones se idealizan como los elementos que garantizan el cambio y la organización se entiende como un ente racional desde el enfoque del funcionamiento de sus estructuras.

En la dimensión de cultura organizacional, (Schein, 1984) señala que la cultura se define como el patrón de artefactos, de valores y suposiciones básicas de cómo resolver problemas cuyos resultados positivos justifican enseñarlas a los demás. La cultura se refiere a un grupo específico; se señala como un proceso que ocurre a nivel grupal, no individual en la organización; estos supuestos surgen como el resultado de lidiar con problemas que son nuevos para el grupo.

Para la dimensión de líder formal, Peris (1998) expresa que el líder formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual otorga al líder responsabilidad de dirigir y orientar a un grupo. El líder formal se conoce como directivo. El

directivo debe lograr la consecución de los objetivos propuestos a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa, además de crear una cultura que favorezca y mantenga las metas cualitativas y cuantitativas máximas; estimule y emplee la creatividad; provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio; utilice la solución de problemas como una ocasión para aprender y busque y encuentre nuevos desafíos, Blake y Mouton (1973).

Bajo estas afirmaciones, las conclusiones finales se presentan por dimensión de estudio y responden a los objetivos y las proposiciones presentadas en cada una de ellas:

Objetivo:

- a) Analizar el papel del líder directivo en la adaptación de las personas al cambio organizacional.

Al respecto, se obtuvo como resultado que consideran al directivo con una vida demasiado ocupada en sus actividades como para dedicar tiempo y esfuerzo a sus trabajadores, hay un sentimiento de separación y desatención, no se percibe una motivación clara y desarrollada ex profeso por parte del directivo o líder formal por alcanzar 'juntos' los objetivos y las metas o visión que se tenga trazada, menos aún una socialización de los mismos con sus trabajadores. Consideran los trabajadores que el director tiene muchas responsabilidades, entre ellas una línea directa con su antecesor en línea de autoridad o ejecutiva, pero propiamente no pueden describir ninguna de ellas;

sus expectativas no las sienten satisfechas debido a que no perciben mucho progreso laboral ni oportunidades de crecimiento ya que éstas se dan a unos pocos, lo que obliga a trabajar sólo por lo que se paga; perciben que las condiciones de trabajo físicas son buenas, aceptables las de seguridad laboral.

Al respecto, McGregor (1994) era claro al decir que las actitudes de los gerentes respecto de la naturaleza de las personas influirán de manera directa e importante en el comportamiento de éstas.

Es claro que, todos los cambios en la organización, genera nuevas formas de hacer las cosas, lo cual por lo general ocasiona choques con situaciones inesperadas, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada, personas que sean verdaderos “agentes de cambio”, el cambio debe estar liderado por directivos capaces de visualizar creativamente nuevas estrategias, de dirigirlo en organizaciones con elevados niveles de resistencia. El agente de cambio representa un desafío para el status quo que tiende a permanecer en todas las organizaciones.

De acuerdo a la propuesta de (Coronilla y Del Castillo, 2000) afirmando que en el cambio en las organizaciones, el principio de autoridad y la toma de decisiones se idealizan como los elementos que garantizan el cambio y la organización se entiende como un ente racional desde el enfoque del funcionamiento de sus estructuras, se afirma que:

- La adaptabilidad de las personas al cambio organizacional se gestiona a través de la conducción del líder formal.

Objetivo:

- b) Distinguir la importancia de la cultura en la dinámica del cambio organizacional.

En los resultados obtenidos se percibe una cultura flaqueante y desintegrada de su quehacer laboral, un sentido de identidad inoperante y olvidada, la cultura de adhesión e identidad con las metas y objetivos institucionales parece no ser una preocupación de sus trabajadores, consideran que este trabajo es a niveles directivos exclusivamente.

Por lo que se concluye que, la cultura condiciona el comportamiento de las personas dentro de la organización, pues su propósito es proveer a los miembros un sentido de identidad organizacional, generar compromiso y pertenencia a la organización, así como autonomía con la cual los individuos desarrollan sus actividades y decisiones.

Por lo tanto en el entorno actual de las organizaciones, cambiar la estructura no es suficiente, se requiere que todos los actores estén adaptados a los nuevos cambios, en otras palabras es necesario que la organización cuente con individuos que trabajen integrados, pues si no hay visión compartida nunca se generara la suficiente energía que movilice a la organización en la adaptación de estos cambios.

Se afirma, entonces:

El líder formal, a través de la modificación de la cultura, logra la adaptabilidad a los cambios organizacionales.

Objetivo:

- c) Conocer e identificar las estrategias de gestión de los directivos que han permitido lograr la adaptabilidad al cambio organizacional.

Una vez analizada la información se puede observar que las personas no se sienten identificadas con el cambio, por no saber el porqué del mismo y por consecuencia cual es el camino nuevo de la Institución (visión), esto como efecto de una falta de socialización (comunicación) y motivación en los trabajadores.

En este sentido se concluye que la comunicación debe ser abierta en todos sentidos y no solamente la formal y jerárquica plasmada en el organigrama.

Robbins (1996), plantea que existe una relación entre la comunicación y la satisfacción de los empleados: a menor incertidumbre, mayor satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias incrementan la incertidumbre y, por lo tanto, tienen un impacto negativo sobre la satisfacción.

También se considera importante fomentar la participación de todos los colaboradores y escuchar sus opiniones, sugerencias e ideas en el logro de los objetivos propuesto, esto permite que se sientan parte importante de la organización.

Además se debe tener presente que todos los colaboradores deben conocer con toda claridad cual es el nuevo rumbo de la organización, identificarse, y comprometerse con el, pues una colaboración «forzada», impuesta administrativamente, no suele incidir en el cambio cultural.

Se afirma, entonces:

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

Como reflexión final se tiene que, los cambios organizacionales no son fáciles ni deben ser arbitrariamente impuestos o establecidos, pues implican: aceptar, reconocer, conceder, renunciar, transformar, formas de pensamientos y actuaciones individuales y establecidos desde mucho tiempo, como es el caso de este estudio. El cambio es esencialmente el aprendizaje de nuevos modos de pensar y actuar. Si se acepta esta idea, se habrá abierto una línea de investigación provechosa.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R.L. y Sasieni, M.W. (1968): Fundamentals of operations research, Nueva York, John Wiley and Sons.

Aktouf, Omar.(2001) La Administración entre Tradición y Renovación. (3ª. Ed).Montreal. Colombia: Editorial Artes Gráficas Del Valle editores.

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

Álvarez, M., Germán y Mario González R. ,(1998). Las políticas de educación superior y el cambio institucional". Sociología, año 13 número 13. México.

ANUIES (2000a), La Educación Superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. México.

Barba, Antonio y Solís, Pedro (1997). Cultura en las Organizaciones. 1ª. Edición. México.

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

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

Clark, Burton R., (2000), Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación. Coordinación Humanidades, UNAM y Porrúa grupo editorial, México.

Dávila, Anabella y Martínez, H. Cultura en Organizaciones Latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales. S. XXI, ITESM 1999.

De Faria Mello, Fernando Achilles, Desarrollo organizacional, enfoque integral, 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F., 1999.

Drucker, P.(1997). Las Nuevas Realidades. México: Edit. Hermes.

H. Hall, Richard (1996)" Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados" Editorial Prentice Hall Inc. 2ª. Edición, México.

Kenyon, B. (1989). La organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis. (1aed.). México: Trillas.

Kofman, Fredy (2001) "METAMANAGEMENT, La Nueva Con-ciencia de los negocios" Editorial Granica. 1ª. Edición. México.

Koontz, H. Y Wehrich, H. (2004). Administración, una perspectiva global. (12aed.).México: Mc. Graw Hill.

Giménez Gilberto. ().Antología "La Teoría y el análisis de la Cultura". Universidad de Guadalajara. Centro Regional de Tecnología Educativa.

J. B. y Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos, Prentice-Hall, México.

Martínez, R. (2004). Todos nacemos líderes. (1ª. Ed.).México: Debolsillo.

McFarland, Lynne Joy (1996) "Liderazgo para el siglo XXI" Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Mills,D.(1991).Hacia una Nueva Corporación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mintzberg, H. (1998), "La ideología y la organización misionera", en Mintzberg, H. Quinn

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

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

Pariante, José Luis. Teoría de las Organizaciones. Un enfoque de metáforas. Colección Centro de Excelencia Universidad Autónoma de Tamaulipas. 2000.

Pèrez, C. (1999). Valores en la Cultura Empresarial. (1ª. Ed.).México: Mc. Graw Hill.

Puga, J. y De la Garza, T.(2006).Manual de Liderazgo.(1ª. Ed.).México: Ediciones Gernika.

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

Rojas C. R. (1984), Tratado de Cooperativismo Mexicano, Fondo de Cultura Económica, México.

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

Smircich L. (1983), concepts of culture and organizational analysis, administrative Science Quarterly, Vol. 28. No. 3.

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

Weber, Max, (1984) Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica, México.

Weick, Karl E., (1976), " Educational organizations as loosely coupled systems", Administrative Science Quarterly, 21, pp. 1-19.

Yin, R. K. (1984), *Case Study Research. Design and Methods*, SAGE Publications, Unites States of America.

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

ANEXOS

ANEXO: GUÍA DE ENTREVISTA

Guía semiestructurada de entrevista

Fecha _____

Datos generales:

1. Cargo que desempeña
2. Formación profesional
3. Antigüedad

Cambio Organizacional

▪ **Actitud frente al cambio**

4. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?
5. ¿Cómo es la atmósfera del lugar donde usted trabaja?
6. ¿Cómo es su relación con sus compañeros?
7. En comparación con otras organizaciones como esta, ¿cómo cree que trata esta institución a sus empleados?

▪ **Identidad Organizacional**

8. ¿Podría usted señalar tres aspectos que hayan marcado momentos claves en la historia de la U.G.?
9. Brevemente, ¿podría usted determinar qué servicios ofrece la U.G. y cuál es su misión frente a la sociedad?
10. ¿Puede señalar por lo menos tres valores institucionales con los que más se identifique usted?
11. ¿Recuerda usted el periodo que contempla la visión institucional y en qué documento se encuentran los planes estratégicos para lograrla?

▪ **Capacidad de adaptabilidad**

12. ¿Podría describir algunas de las tareas específicas que usted realiza y cómo se interrelacionan con las tareas de sus compañeros de área?
13. Señale por lo menos tres actividades que asume un directivo en la actual estructura.
14. Señale al menos dos situaciones o decisiones que le han provocado enfado y qué ha hecho frente a ellas.
15. Desde su perspectiva, ¿cómo se han recibido los cambios en la institución?
16. ¿Cuál ha sido la reacción de los empleados?
17. ¿Se han dado casos de rechazos a las iniciativas o decisiones de directivos en su área?

Cultura Organizacional

- **Estructura organizativa**

18. ¿Podría usted señalar qué documento rige la forma de gobierno de la U.G.?

19. Mencione Usted por lo menos dos Reglamentos derivados de la Ley Orgánica.

20. Mencione Usted por lo menos dos políticas establecidas en la Institución.

21. Describa la estructura de la División a la cual pertenece

- **Filosofía de la Institución**

22. ¿Nos podría compartir el Lema de la U.G. y comentarnos que representa para usted? ¿Podría mencionar algún otro símbolo de la U.G. y lo que representa para usted?

23. ¿Nos puede usted mencionar los elementos que constituyen la Filosofía de la Institución?

- **Perspectiva sobre valores y creencias**

24. ¿Cómo describiría su trabajo?

25. ¿Cómo se organiza el trabajo en equipo?

26. ¿Qué considera que es lo más importante en la Institución?

27. ¿Se siente comprometido con la Institución? ¿En qué sentido?

Líder Formal (estrategias)

- **Motivación**

28. ¿Cuáles decisiones de los directivos te motivan más para realizar tu trabajo?

29. ¿Cuál ha sido su mayor logro en la Institución?

30. ¿Cuáles considera que son sus principales responsabilidades en su área de trabajo? ¿Cuáles las de su directivo?

31. ¿Cómo considera que son sus condiciones de trabajo y de quién cree que es responsabilidad proveerle de ellas?

- **Comunicación**

32. ¿Cómo considera que es la comunicación de los directivos para con sus empleados y colaboradores y viceversa?
33. ¿Considera que sus directivos estimulan y fomentan las buenas relaciones tanto personales como grupales en sus áreas correspondientes? ¿Cómo?
34. ¿Ha sabido de conflictos que se hayan generado en alguna área de trabajo? ¿Cómo la atendió el directivo? ¿Cómo se resolvió?
35. ¿Te gustaría que tu directivo estuviera otro periodo de cuatro años? ¿Por qué?

▪ **Visión**

36. ¿Conoce o ha tenido acercamiento al Plan de Desarrollo de sus directivos? ¿De Campus? ¿Institucional? ¿Cree que son importantes estos documentos? ¿Por qué?
37. ¿Cómo considera que su directivo ha manejado el cambio?
38. Desde que se dio el cambio en enero de 2009 a la fecha, ¿qué mejoras ha notado y cuáles considera que se deben a gestiones impulsadas por su directivo?
39. ¿Cómo considera que ha sido la gestión de su directivo en función del cambio?
40. Usted, ¿cómo se siente con el cambio?
41. ¿Qué representa para usted la Universidad de Guanajuato?

