

LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE VÍAS  
FÉRREAS Y PUENTES CUBA

THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE DIRECTION OF  
RAILWAYS AND BRIDGES

Estudiante Roxanna Alba Cruz<sup>1</sup>, (0000-0003-0161-391x), Universidad de Matanzas, Sede Camilo Cienfuegos, Autopista a Varadero, km 3 ½, Matanzas, Cuba, Facultad de Ciencias Empresariales,

Carrera Ingeniería Industrial, [roxanna.alba.cruz@gmail.com](mailto:roxanna.alba.cruz@gmail.com)

Estudiante Naylet Sangroni Laguardia<sup>2</sup> (0000-0002-0120-0747)

Estudiante Jessie Arlene Pérez Castañeira<sup>3</sup>, (0000-0003-2900-725X)

Ing. Geidy Arencibia Franquiz<sup>5</sup>, (0000-0002-8775-8193)

**Resumen**

El uso del sistema ferroviario en Cuba favorece el movimiento de gran parte de las cargas y de la población, por lo que resulta vital un incremento de ideas innovadoras. Este trabajo tiene como objetivo analizar críticamente la gestión del cambio organizacional con la introducción de la tecnología en la Dirección de Vías Férreas y Puentes (DVP) de la provincia de Matanzas, Cuba. La estrategia metodológica se sistematiza mediante herramientas como la revisión bibliográfica, el método analítico-sintético, también la entrevista al personal implicado en el proceso y la tormenta de ideas. El principal resultado: se considera apropiada la gestión del cambio ejecutada por la empresa, como respuesta adaptativa al entorno empresarial cubano, orientada a la elevación del nivel de servicio para la satisfacción de las necesidades.

Palabras claves: *cambio; gestión de la organización; gestión del cambio; sistema ferroviario; tecnología.*

---

**Abstract**

The use of the railway system in Cuba favors the movement of a large part of the cargo and the population, which is why an increase in innovative ideas is vital. This work aims to critically analyze the management of organizational change with the introduction of technology in the Directorate of

Railways and Bridges (DVP) of the province of Matanzas, Cuba. The methodological strategy is systematized through tools such as the bibliographic review, the analytical-synthetic method, also the interview with the personnel involved in the process and the brainstorming of ideas. The main result: the change management carried out by the company is considered appropriate, as an adaptive response to the Cuban business environment, aimed at raising the level of service to satisfy needs.

Keywords: change; organization management; change management; rail system; technology.

---

El espíritu creador debe estar asociado a la cultura organizacional dentro de una empresa, para así preservar las doctrinas de los trabajadores que tienen motivación a innovar (Ferrer Dávalos, 2018). Las tecnologías de la información y la comunicación, perfeccionan nuestra manera de trabajar, gestionar recursos y son esenciales para optimizar la productividad de los mercados, la calidad, el control y agilizar las comunicaciones, entre otros beneficios, no obstante, su práctica debe encaminarse de forma inteligente.

El cambio organizacional se presenta como un escenario frecuente en la dinámica de crecimiento organizacional que en la actualidad buscan las organizaciones, en los distintos sectores económicos, en pro de ser competitivos, y/o innovadores (García Rubiano & Forero Aponte, 2018).

Según Alonso Pava, (2018) la gestión del cambio busca facilitar la aceptación de nuevas mejoras que se realicen a los procesos actuales que maneja la organización, en general todos los cambios que se lleven a cabo dentro de una empresa cuentan con un factor de riesgo, el cual genera incertidumbre al momento de implementar algo nuevo dentro de los procesos internos.

Varios autores resaltan que el líder tiene un papel importante en los procesos de cambio. Los líderes deben tener un conocimiento amplio de la organización y una adecuada comunicación para poder gestionar el proceso de manera adecuada (Cardona Mejía, 2018; Prieto Pulido, Estrada López, Palacios Arrieta, & Paz Marcano, 2018).

Se conoce además que las características del proceso de cambio afectan la forma en cómo los empleados reaccionan (Luján Johnson, 2018). Un cambio que se basa en la confianza y mantiene intacto el capital social, cuenta con menor probabilidad de producir efectos negativos en las obligaciones por cumplir de cualquiera de las partes involucradas (Ramírez Espinosa & Tigreros Quintero, 2018).

La gestión del cambio organizacional es un factor muy importante que debe ser minuciosamente analizado y reforzado, se utiliza para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el mercado y ser sustentables en corto, mediano y largo plazo (Contreras Sánchez, 2018).

Es trascendental destacar que en ambientes tan confusos como los que deben enfrentar hoy en día las instituciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado, podrán lograr el objetivo de ser exitosas.

El transporte es un eslabón importante en la economía de cualquier país, no es posible concebir la sociedad moderna sin su participación. En el sector del transporte de Cuba se han logrado avances en medio de las carencias materiales; sin embargo, también se manifiestan dificultades que requieren de cambios organizacionales; tal es el caso del sistema ferroviario (López Milán, Plá Aragonés, Rigol Cardona, Reyes Gómez, & Miquel Fernández, 2020). En tal sentido, el presente trabajo tiene como objetivo: analizar críticamente la gestión del cambio con la introducción de la tecnología en la Dirección de Vías Férreas y Puentes (DVP) de la provincia de Matanzas a partir de la realidad empresarial matancera, en Cuba.

En la actualidad existen numerosos cambios en los mercados, competencias, organizaciones, tecnologías, sociedades y culturas, entre otros, razón por la cual se considera poco pertinente seguir con la maniobra bajo el mismo enfoque tradicional. Para lograr ser competitivo dentro de este entorno tan cargado de dinamismo y turbulencia, es indispensable buscar ventajas competitivas y por ende un desarrollo económico a largo plazo, así como también desarrollar capacidad para producir, circular y utilizar correctamente la información, la comunicación y el conocimiento, por cuanto ellos constituyen la materia prima de esta nueva sociedad (Cano-Pita, 2018).

Dentro de la administración y los estudios organizacionales, la tecnología ha cobrado gran relevancia desde la administración científica, y pasa por la cibernética, la teoría de la contingencia, el imperativo tecnológico, el modelo de opción estratégica, hasta la construcción social de la tecnología y, recientemente, la sociomaterialidad, por mencionar solo algunas teorías (Tabares, 2017).

Otra tendencia más reciente resalta el papel activo de la agencia humana, que enfatiza en la complejidad, la contingencia y la naturaleza socialmente construida de la tecnología y del cambio organizacional que se configura en el proceso de diseño e implementación (como la construcción

social de la tecnología) y, finalmente, la tendencia a plantear que la materialidad se encuentra íntimamente relacionada a lo social y que, por lo tanto, es necesario reconocer la importancia de ambos aspectos entrelazados, como la sociomaterialidad (Tabares, 2017).

Las empresas necesitan contar con herramientas de gestión que les permitan encarar las nuevas realidades que enfrentan los individuos en el proceso de creación del valor; para incrementar la actividad innovadora, la empresa requiere la capacidad de comunicación abierta, trabajo en equipo, objetivos claros, y la creación de capacidades para desarrollar y mejorar los productos y servicios; además de estrategias que incentiven y valoren la creación, adquisición, acumulación y protección del conocimiento (Armenteros Acosta, Guerrero Ramos, Noyola del Río, & Molina Morejón, 2012).

En este contexto, tanto el cambio organizacional como el tecnológico van de la mano al analizar el quehacer de las organizaciones actuales. Ambos se han posicionado como parte de los cuestionamientos sobre la relación entre organizaciones, instituciones y tecnología (Gutiérrez, Aguilar, & Medina, 2019).

Esta postura sobre cambio organizacional ha crecido con los años, y se replantean las nociones tradicionales y responde al contexto de crecimiento del número de organizaciones que se enfrentan a un mundo tecnológico, político y social diverso; además, están caracterizadas por la flexibilidad, la personalización, los métodos de trabajo, y la virtualidad en las operaciones comerciales y laborales. En este tipo de organizaciones el cambio se redefine y demanda una nueva perspectiva de análisis (Tabares Quiroz, 2019).

En un nivel más profundo, los valores, que representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización. La conducta compartida representa otro nivel que muchas veces son normas más visibles y más fácil de cambiar que los valores; mientras que el nivel más superficial de la cultura organizacional está integrado por símbolos que tienen un significado especial dentro de la organización. Las características primarias que definen la cultura de una organización de acuerdo a las investigaciones actuales hablan de la innovación y toma de riesgos; la atención al cliente, la orientación a los resultados, la orientación hacia las personas, la orientación al equipo, la energía y la estabilidad (Ferrer Dávalos, 2018).

Las TIC deben impulsar un cambio organizacional total y no solo un cambio técnico. Es vital que el personal de las empresas protagonice el cambio y venzan su natural resistencia. Deben comprender que el puesto de trabajo se transforma, pero no se desaparece, y se elimina lo accesorio y alienante en aras de tareas más creativas y motivadoras.

Es esencial para las empresas no quedarse atrás y acometer una renovación desde sus TIC que les permita diseñar los sistemas de información más acorde con sus planteamientos estratégicos para disponer y suministrar de la información adecuada en el momento preciso. Esto lleva consigo, una reestructuración organizativa y una reingeniería de procesos que puede asustar, inicialmente, a las empresas con menos medios o capacidad de evolución pero que les sitúa ante una disyuntiva clásica: renovarse o morir (Cano-Pita, 2018).

Para que la organización se vuelva más efectiva, las personas deben ser consciente de la necesidad del cambio; ellos deben creer en el valor potencial de estos y deben estar dispuestos a cambiar sus comportamientos, de manera a alcanzar un cambio organizacional efectivo que se extienda a toda la institución (Amorós, 2007).

Ochoa (2012) afirma que no es posible innovar e implantar un nuevo modelo de negocio sin un emprendedor o grupo de emprendedores que lo soporten. Así, el líder juega un papel primordial en la implementación y apoyo para cualquier intento de innovación dentro de la organización y los escenarios actuales donde se desenvuelven las mismas, experimentan un ritmo muy alto de cambio, donde la constante es justamente el cambio y donde la innovación se vuelve un factor esencial para la supervivencia.

Según Gary Hamel (2006), la innovación de gestión es un proceso sistemático para producir grandes avances en la gestión y que debe incluir un compromiso con un gran problema de gestión, principios novedosos que iluminen nuevos enfoques, un desmantelamiento de las ortodoxias de gestión, y analogías de organizaciones atípicas que redefinan lo que es posible.

Con base a lo anteriormente descrito, se puede concluir que la capacidad de gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), proporcionan una ventaja competitiva, y no tanto las capacidades técnicas o la infraestructura. Es fundamental el análisis de los factores afectados por la implementación de un nuevo producto tecnológico, para saber cuál ha de ser la estrategia que debe adoptar la organización frente al cambio, pero ciertamente es imperioso que la organización

empresarial vaya de la mano con la evolución de la sociedad, los avances tecnológicos y la globalización (Cano-Pita, 2018).

Para analizar la gestión del cambio en la introducción de nuevas máquinas en la Dirección de Vías Férreas y Puentes, Matanzas, en Cuba, se realiza una observación y síntesis de la situación actual de la entidad y se examina críticamente mediante algunas preguntas confeccionadas para cumplir el objetivo.

- 1- Seleccionar y caracterizar de la organización objeto de estudio.
- 2- Identificar y analizar procesos de cambio organizacional que se manifiesten en la misma.
- 3- Determinar las fuerzas iniciadoras del cambio.
- 4- Clasificar el tipo de cambio presente según el autor Watzlawitck, 2003.
- 5- Describir las diferentes etapas del cambio presentes.
- 6- Describir que paradigmas se manifestaron en el proceso de toma de decisiones y cómo se relaciona la resistencia al cambio con los paradigmas.
- 7- Ejemplificar y clasificar los estilos de liderazgo detectados en la organización.
- 8- ¿Usted está de acuerdo con la forma en que se desarrolló la gestión del cambio en la organización?

Para darle respuesta a estas interrogantes la principal bibliografía que se toma es Alonso Elizondo y colectivo de autores, 2012, titulada "El cambio hacia el éxito", y es un Folleto de apoyo para la asignatura Gestión del cambio, dad para los ingenieros industriales en la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.

Se utilizan herramientas para contribuir al desarrollo de esta investigación: la revisión documental, el análisis y síntesis de libros y archivos, la observación, la entrevista al personal implicado en el proceso y tormenta de ideas.

Situación actual de la empresa

La Dirección de Vías Férreas y Puentes (DVP) de la provincia de Matanzas tiene la misión de dirigir, coordinar y controlar el proceso de reparación y mantenimiento de vías férreas en toda la red ferroviaria de la provincia de Matanzas. Dentro de sus objetivos (Figura 1) se encuentran:

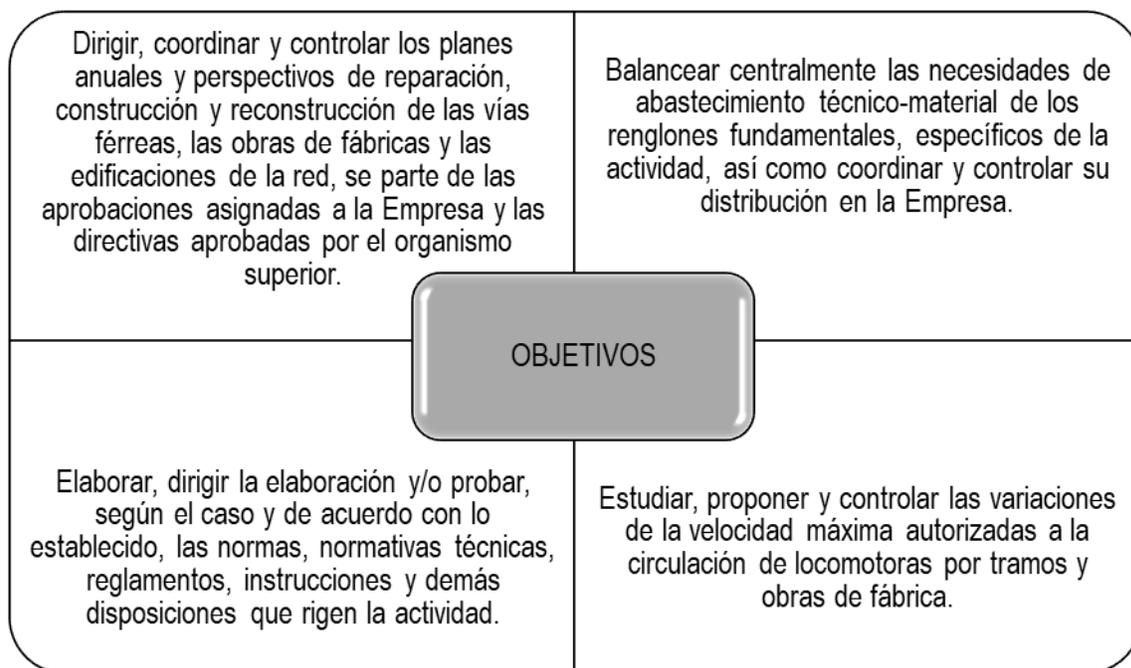


Figura 1: Objetivos de la Dirección de Vías Férreas y Puentes de la provincia de Matanzas, Cuba.

Fuente: elaboración propia.

En el Balance realizado al finalizar el año 2020 por la Unión de Ferrocarriles Cuba, Matanzas resultó ser la provincia con mayor nivel de accidentabilidad en sus vías lo cual atentaba contra la seguridad de los pasajeros y las cargas y por tanto presentaban los más bajos niveles de productividad de todo el país.

Ante tal situación se decide nombrar un nuevo director para la (DVP) de la provincia de Matanzas, Cuba y controlar directamente su desempeño. La comisión le explica al director nombrado que su trabajo estará encaminado a lograr preservar los recursos del Estado y utilizarlos de manera adecuada y racional; resolver los principales problemas que presentan el sistema ferroviario de Matanzas donde se ejecutan los cambios y mejoras necesarios para elevar los niveles de productividad; aumentar la seguridad vial y responder a las demandas de los clientes y con ello lograr una mayor satisfacción de los mismos y propiciar el trabajo en equipo.

Con el objetivo de cumplir con las tareas encomendadas, el director a inicios del nuevo año, realiza un diagnóstico de la situación existente en la entidad y los resultados evidencian la necesidad de una rápida intervención por lo que comienza a trabajar en nuevos planes por lograr una mayor

efectividad y productividad, que posibilitan una mejor utilización de los medios y recursos que el Estado pone a su disposición para lograr la tan ansiada rehabilitación de todo el sistema ferroviario. Para el logro de tal objetivo se planifican importantes acciones como son: la modernización de la fábrica de traviesas y fijaciones elásticas, instalación de un nuevo molino para la producción de balasto, y la introducción de una nueva maquinaria pesada para el mantenimiento mecanizado.

Antes del comienzo de los nuevos cambios se realiza una reunión con todos los trabajadores para consultar sus ideas y opiniones sobre las decisiones tomadas, se analizan seriamente estas ideas y se recogen sus contribuciones. Seguidamente se comienzan a aplicar los nuevos cambios previstos como planteaba su cronograma.

Sin embargo el control realizado arroja que los resultados alcanzados luego de unos meses de introducidos los cambios, se pueden catalogar de discretos, si se tiene en cuenta que no se ha logrado la uniformidad en la calidad de marcha de los trenes en toda su extensión, a pesar de que tampoco se ha logrado volver a aumentar la velocidad de circulación por diferentes motivos, entre ellos, destacan que dos de los jefes de las brigadas de mantenimiento son personas de mayor edad y que llevan más de 30 años en los ferrocarriles y no están a gusto con los cambios tecnológicos introducidos; por lo que provocan diferencias entre las brigadas y entorpecen el trabajo de aquellos que intentan adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos.

Ante tal situación el director con el fin de lograr la integración y la aceptación de la mayoría de los miembros de la organización al proceso de cambio en beneficio de la empresa decide reunirse con los dos jefes de brigadas que no se identificaban con los cambios introducidos. Ellos plantean que llevan muchos años haciéndolo de la misma manera y trabajan con lo que tienen en sus manos sin necesidad de introducir nuevas tecnologías y que no entienden por qué habría que hacerlo ahora de una manera diferente. El director les explica la necesidad de los cambios y la importancia que tiene sus implicaciones en los mismos para la provincia y les plantea que él cree en sus capacidades y experiencias y les ofrece darle programas de entrenamiento para su superación; a lo cual ellos aceptan.

Análisis de los procesos de cambio organizacional que se manifiestan

En la Dirección de Vías Férreas y Puentes (DVP) de la provincia de Matanzas se originan como cambios los presentados en la figura 2.

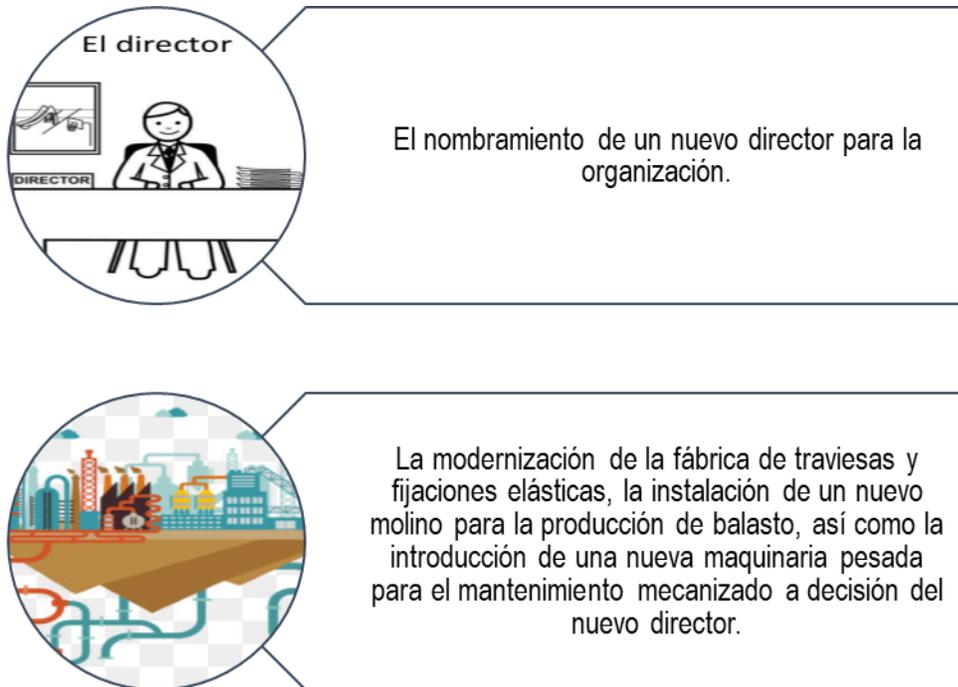


Figura 2: Cambios que se originan en la empresa objeto de estudio.

Fuente: elaboración propia.

Para que estos cambios puedan tener lugar debe existir algún tipo de necesidad motivacional que se originan mediante la interacción de las fuerzas. En el nombramiento de un nuevo director para la organización intervienen fuerzas internas o endógenas que provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, las cuales representan condiciones de equilibrio y crea la necesidad de cambio de orden estructural. Estas fuerzas son: los bajos niveles de productividad que presenta la organización y el alto nivel de accidentabilidad que exterioriza las vías que atentan contra la seguridad de los pasajeros y las cargas.

La modernización de la fábrica de traviesas y fijaciones elásticas, la instalación de un nuevo molino para la producción de balasto, así como la introducción de una nueva maquinaria pesada para el mantenimiento mecanizado a decisión del nuevo director fue provocado por fuerzas internas como: la decisión de comenzar a trabajar por lograr una mayor efectividad y productividad, lograr una mejor utilización de los medios y recursos que el Estado pone a disposición de la organización y lograr la tan ansiada rehabilitación de todo el sistema ferroviario.

Las personas son a menudo bastante hostiles al cambio y llevarlo a cabo no es una tarea que se realice fácil puesto que ningún cambio es igual a otro, ni la manera que se busque para implementarlo; depende de la empresa, de sus líderes, de lo que se quiera obtener, etc. Los cambios realizados en la empresa, según el autor Watzlawitck, 2003, se clasifican en cambio tipo II: pues se transforma al sistema mismo, se cambia la concepción o la estructura de funcionamiento de la organización. También se clasifica en cambio planeado al ser el esfuerzo sistemático y continuo para rediseñar una organización de tal manera que le ayude a adaptarse a los cambios en el medio externo o para lograr nuevas metas. Aspira a preparar a la organización total o a la mayor parte de ella a adaptarse a los cambios significativos, específicos, a partir de pequeños cambios; además se estudian los beneficios, se busca la tecnología necesaria y se diseña una capacitación para la nueva tecnología.

Según Alonso Elizondo y colectivo de autores (2012), el proceso de cambio se divide en tres etapas:

-Descongelamiento: es la preparación por parte de la administración para que sus miembros asuman una transformación importante.

-Transición: es la puesta en práctica del cambio.

-Recongelamiento: la solidificación del cambio. En esta etapa se requiere de una revisión constante para que los miembros que implementan el cambio, no recaigan en los antiguos hábitos.

En la empresa Dirección de Vías Férreas y Puentes estas etapas se ponen de manifiesto de la manera siguiente:

1. Descongelamiento: que consiste en el deshielo o ruptura de los puntos de actuación establecidos hasta ahora. Representa una renuncia a ellos. Esta etapa prepara para el proceso de cambio, tiene como objetivo centrar las posibles resistencias o barreras de modo que todas las personas de la compañía hagan frente común para apoyar las actividades que componen el proceso. Implica hacer ver a las personas que hay una necesidad clara de cambiar.
2. Cambio o transición: el paso hacia nuevos puntos. Es el elemento interno, que tiene que ver con la transformación de los paradigmas. En esta fase se entra de lleno en el proceso, ya se definen las estrategias a seguir, los focos de acción, y la atención se centra en el apoyo y gestión de las actividades que están implicadas en el proceso, además de resolver los focos de resistencia que se detectaron.

3. Recongelación: establecimiento de nuevas pautas de actuación; esta fase es clave para evaluar si el proceso ha estado bien encaminado y ha tenido un desarrollo equiparado en las diferentes áreas de la compañía. Además, es la instancia para consolidar y reforzar el cambio previsto.

En la tabla 1 se relacionan los cambios producidos con sus etapas y las características que poseen en el caso de estudio.

**Tabla 1.** Etapas del cambio.

Cambio	Etapas	Características
1.	Descongelamiento	Se analizan las deficiencias en el Balance realizado al finalizar el año 2020 por Unión de Ferrocarriles Cuba y se manifiesta la necesidad de un nuevo director.
	Cambio o transición	El nombramiento de un nuevo director para la organización.
	Recongelamiento	Análisis del desempeño del nuevo director
2.	Descongelamiento	Se realiza un diagnóstico de la situación existente en la entidad y los resultados evidencian la necesidad de una rápida intervención.
	Cambio o transición	Ejecutan importantes acciones como son: la modernización de la fábrica de traviesas y fijaciones elásticas y la instalación de un nuevo molino para la producción de balasto, así como la introducción de una nueva maquinaria pesada para el mantenimiento mecanizado.
	Recongelamiento	El control realizado arroja que los resultados alcanzados se pueden catalogar de discretos

Fuente: elaboración propia.

No existen cambios profundos ni duraderos, si no se transforman los paradigmas, que son los patrones, los mapas mentales o modelos en que percibimos el mundo que vivimos. Si no se tiene capacidad para cambiar nuestros paradigmas, no se tendrá la posibilidad de corregir lo que no funciona bien.

En el caso objeto de estudio se manifiestan nuevos paradigmas, entre ellos: las personas como complemento esencial de las máquinas; las personas como centro; tareas amplias, habilidades múltiples; el autocontrol; estilo participativo e innovar y asumir riesgos. Además, se tienen en cuenta preceptos de la filosofía gerencial de las empresas cubanas como: lograr preservar los recursos del Estado y utilizarlos de manera adecuada y racional; resolver los principales problemas que presentan el sistema ferroviario, aquí se ejecutan los cambios y mejoras necesarios para elevar los niveles de productividad; aumentar la seguridad vial, responder a las demandas de los clientes y con ello lograr una mayor satisfacción de los mismos y propiciar el trabajo en equipo. Ante el desarrollo de estos paradigmas se manifiesta resistencia a tareas amplias, habilidades múltiples, e innovar y asumir riesgos.

Si las personas no tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar; tal es el caso de dos (2) de los jefes de las brigadas de mantenimiento que son personas de mayor edad y que llevan más de 30 años en los ferrocarriles y no están de acuerdo con los cambios tecnológicos introducidos; por lo que provocan diferencias entre las brigadas y entorpecen el trabajo de aquellos que intentan adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos.

Para vencer la resistencia se emplea el método Facilitación- Soporte el cual se usa cuando las personas se resisten al cambio por problema de ajuste, pero este puede ser lento, caro y fracasar. El director con el fin de lograr la integración y la aceptación de la mayoría de los miembros de la organización al proceso de cambio en beneficio de la empresa, decide reunirse con los dos jefes de brigadas que no se identificaban con los cambios introducidos y les ofrece darle programas de entrenamiento para su superación; a lo cual ellos aceptan.

Se coincide con el método adoptado por el director, puesto que logra que los jefes de brigada se vincularan con los cambios y convierte a la resistencia en una oportunidad para la formación de dos de sus trabajadores con mayor experiencia y sirve a su vez para el desarrollo de la misma y no para limitarlo o dañar, las relaciones entre el que da órdenes y el que se resiste.

En la organización se detecta el liderazgo participativo o democrático y se pone de manifiesto cuando el líder adopta el estilo interactivo y utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar las decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero

consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. En el caso de estudio se evidencia este estilo de liderazgo cuando el director antes del comienzo de los nuevos cambios ejecuta una reunión con todos los trabajadores para analizar sus ideas y opiniones sobre las decisiones que les conciernen y acepta muchas de sus contribuciones.

Frente a la actual situación que viven las empresas cubanas surgen factores que llevan a pensar en la imperiosa necesidad de darle un rumbo nuevo a nuestras empresas, y tal fue el caso de la Dirección de Vías Férreas y Puentes (DVP) de la provincia de Matanzas. En el sector ferroviario de la provincia de Matanzas se hace necesaria la aplicación de nuevos cambios para contrarrestar los diferentes desafíos que imponen el cambio, lo que permite un aumento de la productividad y calidad de los servicios. En tal sentido, se considera que el director actúa correctamente en correspondencia con las tareas asignadas; logra que los empleados se impliquen con los cambios y la superación constituye un elemento clave para vencer las barreras presentadas y pone de manifiesto su capacidad para manifestarse como un líder participativo.

Luego de la realización de la presente investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

Para que las empresas tengan éxito deben asumir nuevos riesgos con el uso de tecnología, que les permita diseñar los sistemas de información más acorde con sus planteamientos estratégicos; esto lleva consigo, una reestructuración organizativa y una reingeniería de procesos que puede asustar, inicialmente, a las empresas con menos medios o capacidad de evolución.

Se analiza críticamente los cambios organizacionales que se llevan a cabo en las DVP de la provincia de Matanzas: el nombramiento de un nuevo director para la organización; la modernización de la fábrica de traviesas y fijaciones elásticas, la instalación de un nuevo molino para la producción de balasto, así como la introducción de una nueva maquinaria pesada para el mantenimiento mecanizado a decisión del nuevo director y las fuerzas internas que lo provocan.

Se identifica los tipos de cambios presentes en la organización con sus etapas, los paradigmas que intervienen y la resistencia mostrada ante el proceso de cambio.

Se identifica el liderazgo participativo en la organización y se destaca que los cambios introducidos por el director provocarán un aumento de la productividad y satisfacción de los clientes.

## Referencias bibliográficas

- Alonso Elizondo, Pável [et al.], (2012) *El cambio hacia el éxito*. Folleto de apoyo para la asignatura Gestión del cambio, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Alonso Pava, J. C. (2018). *Cultura organizacional enfocada en gestión del cambio: mejoramiento continuo en sus procesos*. (Tesis presentada para obtener el grado de Especialización en Alta Gerencia), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá DC.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. En U. E. de Economía, (Ed.), Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas (Vol. 3). Lima, Perú.
- Armenteros Acosta, M. del C., Guerrero Ramos, L., Noyola del Rio, F., & Molina Morejón, V. M. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación organizacional. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 5(1), 33-52. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1952800](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1952800)
- Cano Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4 (1), pp. 499-510 <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.4.núm.1.enero.499-510> Disponible en: [URL:http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index](http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index)
- Cardona Mejía, L. M. (2018). Gestión del cambio en las organizaciones. *Expom otricidad*.
- Contreras Sánchez, J. (2018). *La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. (Tesis presentada para obtener el grado de Especialización en dirección de pequeñas empresas y pymes), Universidad de Buenos Aires. , Buenos Aires.
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(1), 149-162. doi:<http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>
- Gutiérrez, V. A., Aguilar, J. J., & Medina, J. E. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Cuadernos de Administración*, 32(59). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-59.coit>

- López Milán, E., Plà Aragonés, L. M., Rigol Cardona, B., Reyes Gómez, E., & Miquel Fernández, S. (2020). Contribuciones al perfeccionamiento del sistema de transporte terrestre en Cuba. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, Vol. 10 (No. 3).
- Luján Johnson, G. L. L. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV-SCIENTIA*, 10(1), 24-36. doi:dx.doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a2
- Ochoa, O. L. (2012). La empresa, En Red: Emprendimiento + Innovación + Tecnología. Boletín de Estudios Económicos, LXVII, 133-145. Recuperado de <http://search.proquest.com.ez.uamerica.edu.co/docview/1318922153/CF36EBF7903F4383P/Q/1?accountid=146034>
- Prieto Pulido, R., EstradaLópez, H. H., Palacios Arrieta, A., & Paz Marcano, A. I. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de ciencias sociales*, 24(1), 85-100.
- Ramírez Espinosa, J. V., & Tigreros Quintero, D. T. (2018). *Sistematización del tratamiento de Gestión del cambio organizacional desde el ámbito académico en el Ecuador, exploración en repositorios digitales de Universidades de la Ciudad de Quito*.
- Ferrer Dávalos, R. M. (2018). El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. *ACADEMO (Asunción)* 5(2):169-178.
- Tabares, J. (2017). El rol de la tecnología en las organizaciones productivas. En D. Gonzales-Miranda (Ed.), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (pp. 181-202). Medellín: Editorial Universidad eafit.
- Tabares Quiroz, J., Correa Vélez, S., & Herrera Caballero, J. M. (2021). Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana. *Innovar*, 31(79), 93-106. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n79.91894>