

## El líder como promotor de la gestión del cambio

*(The leader as a promoter of change management)*

---

Cinthia Isabel Ramírez Flores\*, Eduardo Martínez Moctezuma\*\* y María Georgina Arroyo Grant\*\*\*

Recibido: 08/01/19

Aceptado: 12/07/19

### RESUMEN

En este artículo se presenta un panorama de los estilos de liderazgo que promueven la gestión del cambio en las organizaciones actuales. Se identifican los antecedentes del liderazgo como motor para lograr una transformación en la cultura organizacional, los modelos del cambio organizacional desde la perspectiva tradicional hasta la perspectiva de las teorías de los sistemas, llegando a la relación entre líder como generador y gestor del cambio en el que se destacan las características del líder transaccional y transformacional, con las que emerge en sus seguidores una identificación con la visión de la organización y con el líder, manteniendo un alto nivel de equilibrio emocional, generando una percepción de autoridad en sí mismos para ser autosuficientes en la toma de decisiones y crear la necesidad de ir elevando la visión, y con ello, lograr la promoción y gestión del cambio.

**Palabras clave:** liderazgo; gestión del cambio; cultura organizacional.

### ABSTRACT

*This article presents an overview of leadership styles that promote change management in current organizations. The background of leadership is identified as the engine to achieve a transformation in the organizational culture, the models of organizational change from the traditional perspective to the perspective of systems theories, reaching the relationship between the leader as generator and manager of change in the that highlights the characteristics of the transformational and transactional leader, with which its followers emerge an identification with the vision of the organization and with the leader, maintaining a high level of emotional balance, generating a perception of authority in themselves to be self-sufficient in decision making and create the need to go up the vision, and with it, achieve the promotion and management of change.*

**Key words:** leadership; change management; organizational culture.

**JEL Classification:** M14 y M54

---

\* Maestra, Estudiante Maestría en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana. [ciramirez@uv.mx](mailto:ciramirez@uv.mx)

\*\* Psicólogo, Estudiante Maestría en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana. [eduardopsc33@gmail.com](mailto:eduardopsc33@gmail.com)

\*\*\* Maestra en Administración. Profesor-Investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana. [garroyo@uv.mx](mailto:garroyo@uv.mx)

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo se define como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce liderazgo se conoce como líder (Pérez, et al. 2012). Liderar el cambio es uno de los retos más importantes del líder en la actualidad, ya que para transformar debe facilitar la inteligencia colectiva, generar un entorno de confianza, crear grupos colaborativos, incentivar el desarrollo de sus integrantes así como proveer un clima de colaboración. Para ello, la literatura científica nos ayuda a visualizar factores a considerar y valorar la importancia de contemplar a un líder transformacional dentro de toda organización, pues debe poseer características y herramientas para la implementación de una planeación dentro de cualquier área de trabajo, logrando a su vez la gestión del cambio, donde utiliza su carisma o influencia idealizada y lograr que las personas sean más productivas.

Por lo que el líder transformacional permite desarrollar una visión y una misión que da sentido al equipo de trabajo, mostrando confianza y seguimiento, propiciando constante motivación impactando en la inspiración para alcanzar las metas planteadas, pero sobre todo, debe ser impulsor del cambio dentro de la organización. Enfrentarse a las emociones que se asocian a procesos de cambio tales como la resistencia, la angustia, el sacrificio, pero que son elementos imprescindibles para la supervivencia.

La metodología utilizada en el presente artículo, es de acuerdo a la función que cumple la investigación, en este caso, es de carácter teórica - exploratoria, donde inicialmente se propone indagar sobre lo referente al líder como promotor de la gestión del cambio, haciendo una revisión bibliográfica sustentado en el análisis de artículos indexados, casos, libros y publicaciones. Se inicia con una concepción teórica de los antecedentes y elementos de la cultura organizacional, posteriormente se aborda la gestión del cambio y el cambio hacia el futuro, para finalizar con los liderazgos transaccionales y transformacionales que emergen en la actualidad para la gestión del cambio.

## II. DESARROLLO

### II.1 Antecedentes del liderazgo y los elementos de la cultura organizacional

Desde siempre ha existido el liderazgo, pero definirlo depende en gran medida de la percepción que cada persona tenga de él, pues es evidente que éste ha estado en constante evolución.

Las investigaciones realizadas a finales de la década de los 30 por Lewin, (1939) bajo la idea resaltante de que la función en cuanto a la decisión del líder, era formar un "clima o atmósfera social" en el grupo, que se vería reflejado en el rendimiento y agrado de sus colaboradores. Dichos autores,

generaron una situación experimental donde manejaron dicho clima mediante tres estilos de liderazgo:

- a) **Autoritario:** Basa su liderazgo en el autoritarismo: coacción, recompensa, etc. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan. Es decir, el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a las personas lo que debían hacer e impedía su participación.
- b) **Democrático:** Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia ("know-how"). Todo plan es materia de discusión en el grupo. Esto el líder lo fomenta y lo favorece. Esto es que el líder fomentaba la participación de las personas a la hora de tomar decisiones.
- c) **Laissez Faire:** El líder no ejerce liderazgo alguno; lo limita todo lo posible. Total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que sólo actúa en casos extremos. Es decir, el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.

De acuerdo a ello, de manera general se puede resumir que los resultados obtenidos en el experimento, revelaron que el mismo grupo podía comportarse de forma diferente de acuerdo al tipo de liderazgo que ejerciera sobre él. Estos resultados, llevaron a los autores a la vez a apoyar más el estilo *democrático* por la razón centrada en autonomía, satisfacción y eficacia grupal. En otras investigaciones más actuales, (Foels, et al. 2000;) han manifestado el predominio en dos dimensiones de liderazgo:

- a) **Orientado a la tarea:** el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales.
- b) **Orientación a la relación:** el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores.

Estos enfoques han evidenciado tanto teórica como empíricamente que la eficacia del liderazgo, es mayor, cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos.

El contexto donde se desarrolla el proceso de liderazgo y el intercambio entre líder y colaborador, es obviamente dentro de la cultura organizacional, ya que ésta va a condicionar la actuación del liderazgo, pues éstos, son capaces de lograr una transformación de dicha cultura.

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham en Vargas (2007): "verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal..."

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

**1.- Elementos visibles**, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

**2.- Elementos invisibles y desarticulados**, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

En suma, establecer una cultura organizacional no es tarea fácil, pero lograr hacerla ideal y colaborativa entre todos los miembros de la empresa, les da la oportunidad de vislumbrar de manera clara y segura el rumbo a seguir en el corto, mediano y largo plazo, creando con ello, una ventaja competitiva enmarcada en lo que se denomina: su identidad.

### II.2 La gestión del cambio y el camino hacia el futuro

En toda organización lo que prevalece es el cambio. Una organización es un sistema abierto y dinámico, donde lo único que es constante es el cambio. Pero si el cambio "es la acción y efecto de cambiar", de acuerdo a como lo define la Real Academia Española (RAE, 2018), esto indica, que el cambio denota una transición que ocurre al pasar de un estado a otro, por lo que también se reconoce como un proceso. La supervivencia de una organización depende en gran medida de su posibilidad de cambio y la adaptación al mismo, por lo que de aquí deriva la importancia de conocer del cambio organizacional y la mejor manera de gestionarlo.

Los modelos de cambio organizacional, tradicionalmente han sido formulados a partir de paradigmas lineales, centrados principalmente en la planificación, en donde el papel del líder adquiere un lugar muy importante, ya que es él quien debe enfrentar el cambio con la intención de controlarlo y devolver la estabilidad a la organización, a través de la orientación de acciones para el logro de los resultados previamente establecidos (Contreras, et al 2013).

Del Río y Terol, 2006, citado en Torres, et al (2015) conciben la gestión del cambio como un proceso planificado, que permite alcanzar y consolidar, a través de distintas etapas, la visión de lo que se quiere llegue a ser la situación inicial en una organización. Lewin propone la teoría clásica, para poner en práctica un cambio planificado y satisfactorio, dicho autor, visualiza el cambio como un

proceso con tres etapas básicas: descongelamiento, desplazamiento y recongelamiento. La primera etapa (*descongelamiento*), tiene como objetivo la creación de motivaciones para crear cierta clase de cambio; haciendo consciente la necesidad de cambiar, reconociendo el problema y seleccionando la solución que mejor convenga entre un grupo de alternativas. La segunda etapa (*desplazamiento*), se produce el cambio real, ya que se cuenta con suficiente información para aclarar e identificar el problema, haciéndose la planeación del cambio. La tercera etapa (*recongelamiento*), es la fase final del cambio donde se integran y estabilizan los nuevos cambios. En esta etapa es crucial el refuerzo de la conducta a través de técnicas de retroalimentación positiva y de crítica constructiva.

En términos generales, los modelos de cambio planificado tienen como propósito asegurar un resultado deseado. Por lo que, asumir el cambio organizacional desde una visión tradicional, implica que el énfasis esté centrado en el sujeto y la interacción unidireccional del líder seguidor, lo cual denota un estilo de liderazgo más transaccional.

Por el contrario, los modelos actuales basados en las Teorías de los Sistemas, conciben a la organización como un sistema complejo y dinámico, donde se ofrece una posibilidad más amplia e integral de asumir y promover el cambio, desde esta perspectiva se prioriza el proceso de liderazgo que moviliza el sistema, más que el concepto del líder centrado en su rol, como tradicionalmente se planteaba. (Contreras, et al. 2013)

En este sentido, "el cambio más que una acción dirigida y planificada por el líder se convierte en una *posibilidad permanente de transformación* que permite la adaptación de la organización a las condiciones del entorno, en el que el líder desarrolla procesos que le permiten liderar, más que dirigir el cambio" (Contreras, et al. 2013, pág. 157) Por lo tanto, bajo esta nueva perspectiva del cambio, el estilo de liderazgo transformacional sería el más acorde, ya que una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de las competencias en la organización, favoreciendo así el cambio organizacional.

Dado que liderar el cambio es uno de los retos más importantes del líder actual, es pertinente profundizar un poco más acerca de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, sus características y cómo éstos emergen y promueven el cambio dentro de las organizaciones.

### II.3. Los liderazgos transaccionales y transformacionales que emergen en la actualidad para la gestión del cambio

Un líder tiene la habilidad de conformar su modo de orientación en cualquier situación, así como la facilidad de escuchar propuestas y no conformarse con lo mínimo. Es quien se preocupa y se ocupa de su gente contemplando varios aspectos que se

requieran, ya sean de índole profesional o personal. También, tiene la afinidad de hablar en plural, así como siempre debe utilizar el “nosotros” y no se guinda de los logros. Además, proporciona *feed-back* constantemente, todo lo debe hacer con igualdad y solidaridad.

Los liderazgos que emergen en la actualidad, es tanto el estilo de liderazgo *transaccional*, donde se concibe al líder como una pieza clave para el éxito del cambio organizacional, ya que él es quien planifica y dirige el cambio, dicha planificación incluye la movilización de estructuras y procesos, asimismo, busca reducir al máximo la incertidumbre, mantiene la estabilidad y garantiza los resultados establecidos previamente. Este estilo de liderazgo, resulta adecuado cuando se busca garantizar resultados específicos y donde el cambio en la organización puede ser planeado y llevado de una forma gradual, pero la realidad es que no todo puede ser planeado y estructurado, muchas veces suceden imprevistos que se deben atender y que no hay que perder de vista, de tal forma que podamos tener el control de las situaciones que ocurren en el día a día.

La realidad que vivimos y que viven las empresas en la actualidad, es enfrentarse a los cambios constantes, ya sea por la globalización, las tecnologías de información, la fuerza laboral y la competencia, por mencionar algunos. Todos estos son retos que implican la vida o la muerte para las organizaciones actuales, por lo tanto, nuestra postura ante la situación actual, es concebir al líder como una persona orientada a estimular el emerger de la conciencia en los trabajadores, propiciando que éstos dejen a un lado sus intereses personales para enfocarse en los intereses del colectivo, aceptando y comprometiéndose a su vez, con el logro de la misión de la organización; un líder que renuncia a la búsqueda de la estabilidad pero que acompaña a sus seguidores durante la transición del cambio, un líder bajo un estilo más transformacional, pero con la habilidad y perspectiva de transitar de un estilo de liderazgo a otro, dependiendo las circunstancias que se presenten.

Por otra parte, otro estilo de liderazgo que emerge hoy en día es el *transformacional*, el cual también debe contar con elementos o características que le permitan al líder enfrentar situaciones donde impulse a sus seguidores a pensar sobre los problemas en formas nuevas y creativas; los estimule a cuestionarse tanto en sus creencias y valores individuales como en las del líder mismo, sobre todo, cuando las soluciones planteadas son inapropiadas para resolver problemas presentes. Los líderes transformacionales no solamente reconocen y satisfacen las necesidades actuales de los trabajadores, sino que facilitan la expansión y elevación de sus abanicos de necesidades para que éstos puedan desarrollar todo su potencial (Aktouf, 2002).

Estos dos estilos de liderazgo (transaccional y transformacional) se ven reflejados en diversas investigaciones realizadas, donde se ha encontrado cómo el líder beneficia a la organización y de forma particular, cómo promueve la gestión del cambio. Tal es el caso del estudio de Fernández, et al. (2016), el cual tenía como objetivo identificar las características del liderazgo transformacional y las variables del liderazgo transaccional en empresarios exitosos de Venezuela. Los resultados obtenidos demostraron que efectivamente estos emprendedores, poseían un conjunto de características personales que les permitieron concretar una visión y lograr el compromiso de sus seguidores.

Otra de las características que más sobresalen, bajo la variable, estímulo intelectual, es que en la mayoría de los casos, los líderes no poseían una formación profesional, sin embargo, estimulaban a sus seguidores a formarse, especializarse y resaltaban el valor de la preparación para afrontar los cambios. Asimismo, los emprendedores bajo estudio, se ubicaron como buenos comunicadores, personas que escuchan de manera activa y son empáticos. Estas últimas características apoyan lo mencionado por Burns (1978) donde afirma que el líder ejerce una influencia sobre los seguidores a través de la habilidad de la comunicación y de sus características personales.

Este estudio, entre otros, nos dan elementos para reafirmar nuestra postura y resaltar la importancia de considerar emplear a un líder transformacional dentro de las organizaciones, ya que es capaz de tener una diversidad de percepción en la que puede incidir desde diferentes ámbitos como lo pueden ser: cambiar de estilo de liderazgo, empoderar, saber delegar y sobre todo compartir herramientas para facilitar y agilizar las actividades. Todo esto, a través de su habilidad de comunicación y de un comportamiento ético.

Por lo tanto, un líder acorde a las exigencias del mundo actual, podrá exhibir diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a las circunstancias y lo que éstas demanden.

### III. CONCLUSIONES

La historia y la evolución del liderazgo han revelado que la importancia de un líder como promotor de la gestión del cambio se debe a acciones fundamentales como:

- Los modelos tradicionales de planificación del cambio resultan inadecuados pues en el mundo actual hay mayor incertidumbre, menor posibilidad de control y una multiplicidad de variables de distinto orden que pueden incidir en los resultados de un proceso de cambio (Contreras et, al. 2013)
- El liderazgo transformacional, coadyuva al proceso de cambio organizacional, ya que posee habilidades concretas que promueve acciones a su personal basándose en

características tales como: la motivación, carisma, atención individual, la estimulación intelectual.

- La lectura científica nos demuestra que el liderazgo transformacional es de mucha relevancia en la actualidad, con base en la facilidad de direccionar con sabiduría sin proyectar imposición, sino lo ejecuta mediante la motivación en la gestión y administración del capital humano.
- Un líder con estilo transformacional siempre se debe mostrar de manera consiente a la hora de ejecutar su mando, para que las consecuencias de sus acciones sean de manera coherentes y certeras, logrando a su vez beneficio a todo su equipo de trabajo, fomentando nuevas formas de integración

grupal desde los valores planteados por la administración de la organización.

- El liderazgo transaccional, es un liderazgo institucional, necesario para la organización pues en él se centra el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo.
- El liderazgo transaccional es un liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.
- El liderazgo transformacional como el transaccional impactan tanto en la cultura organizacional como en la eficiencia de la organización ya que son líderes que promueven la gestión del cambio

## REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2002) El simbolismo y la cultura de la empresa, de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. En: Ad – minister, 1, Medellín: EAFIT.
- Burns, James M. (1978), Leaders i . Harper y Row, New York.
- Contreras T. , F., & Barbosa R., D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Obtenido de Revista Virtual Universidad Católica del Norte en enero 2018. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/1942/194227509013/>
- Fernández, C., Quintero, N. (2016) Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- Foels, R., Driskell, J.E., Mullen, B. Y Salas, E. (2000) The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. Small Group Research, 31(6), 676-701
- Lewin, K. 1939. Teoría del campo y experimentación en psicología social. Cuaderno No 10 del Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la UBA, 1958
- Pérez Porto Julián y Gardey Ana. (2012) Definición de liderazgo. Recuperado el 10 de enero 2018. Disponible en: <https://definición.de/liderazgo/>
- RAE. Diccionario de la Real Academia Española (2018) Recuperado el 12 de enero 2018. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=6vurcOd>
- Torres M. , M., Urenda S. , & Fernández F. , T. (6 de enero de 2015). Gestión del cambio. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gestion%20del%20Cambio/\[PDJ\]%20Documentos%20-%20Gestion%20del%20Cambio.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gestion%20del%20Cambio/[PDJ]%20Documentos%20-%20Gestion%20del%20Cambio.pdf)
- Vargas Hernández José Guadalupe. (2007) La Culturocracia Organizacional en México. Editorial Académica Española. España