La relación entre el liderazgo y la gestión del cambio.

Caro Ardila, Angie Nathalie
Psicóloga, Universidad El Bosque, estudiante, Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas, Bogotá, Colombia, acaroa@unbosque.edu.co

Resumen

Esta investigación busca determinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional. La pertinencia de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo las competencias de liderazgo impactan la adopción de procesos de cambio, especialmente en un entorno empresarial dinámico y competitivo. La actualidad y la necesidad del tema se acentúan debido a que muchas organizaciones enfrentan dificultades para implementar cambios de manera efectiva, principalmente por la falta de habilidades de liderazgo adecuadas, lo que genera resistencia al cambio y afecta el rendimiento organizacional.

El marco teórico se basa en modelos reconocidos de gestión del cambio y liderazgo, como el modelo de las 8 etapas de Kotter, que enfatiza la creación de un sentido de urgencia y la construcción de una visión compartida, y el liderazgo transformacional propuesto por Bass y Riggio, que destaca la importancia de inspirar y motivar a los equipos para fomentar la innovación y la adaptabilidad. También se consideran las teorías de Schein sobre la cultura organizacional, que subrayan cómo los valores y creencias compartidas influyen en la aceptación del cambio.

La metodología adoptada tiene un enfoque teórico, con un diseño descriptivo y de análisis de datos secundarios, centrado en la revisión y comparación de estudios existentes sobre liderazgo y cambio organizacional. En cuanto a los resultados, se espera identificar las competencias clave que facilitan la gestión del cambio y comprender los vacíos existentes en la formación de los líderes. Aunque se ha avanzado en el análisis del liderazgo transformacional, aún existen vacíos en la aplicación práctica de estas teorías en contextos empresariales específicos. Esta investigación busca aportar soluciones concretas y estrategias efectivas para mejorar la gestión del cambio en la organización.

Palabras clave

competencias, resistencia al cambio, cambio organizacional, cultura organizacional.

Clasificación JEL

D23, J24

Abstract

This research aims to determine the relationship between leadership and organizational change management, a company dedicated to software development. The relevance of this study lies in the need to understand how leadership competencies impact the adoption of change processes, especially in a dynamic and competitive business environment. The timeliness and necessity of the topic are emphasized by the fact that many organizations face difficulties in implementing changes effectively, primarily due to

the lack of adequate leadership skills, which generates resistance to change and affects organizational performance.
The theoretical framework is based on recognized models of change management and leadership, such as Kotter's 8-Step Model, which emphasizes creating a sense of urgency and building a shared vision, and the transformational leadership model proposed by Bass and Riggio, which highlights the importance of inspiring and motivating teams to foster innovation and adaptability. Schein's theories on organizational culture are also considered, underscoring how shared values and beliefs influence the acceptance of change.
The methodology adopted has a quantitative approach, with a descriptive-correlational and non-experimental design. Regarding the results, it is expected to identify the key competencies that facilitate change management and to understand the existing gaps in leaders' training. Although progress has been made in the analysis of transformational leadership, gaps still exist in the practical application of these theories in specific business contexts. This research aims to provide concrete solutions and effective strategies to improve change management within the organization.

Keywords

skills, resistance to change, organizational change, organizational culture.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo en la gestión del cambio organizacional es un tema central en el ámbito empresarial contemporáneo. Los líderes desempeñan un papel fundamental al actuar como mediadores entre la visión estratégica de la organización y su implementación efectiva (Kotter, 2012). Sin embargo, la resistencia al cambio es un fenómeno común que surge tanto por factores organizacionales como personales. Esta resistencia se intensifica cuando los líderes carecen de habilidades esenciales como la comunicación efectiva, el manejo de conflictos y el liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006).

Muchos líderes jóvenes crecen dentro de las organizaciones, asumiendo roles de liderazgo sin contar con la preparación formal necesaria. Esta falta de formación adecuada en competencias de liderazgo genera insatisfacción en los equipos, manifestándose en problemas de comunicación, fallas en la ejecución estratégica y un rendimiento general disminuido. Estos desafíos afectan directamente la gestión del cambio organizacional, dificultando la adopción de nuevas ideas y estrategias (Yukl, 2013).

Este escenario plantea una pregunta de investigación crucial: ¿Cómo identificar las competencias más relevantes para que un líder actúe como facilitador de la gestión del cambio? El objetivo general de esta investigación es analizar las características teóricas más relevantes del liderazgo para asegurar un buen proceso de gestión del cambio. Desde una perspectiva teórica, el liderazgo transformacional se presenta como un enfoque clave para abordar estos desafíos. Este modelo enfatiza la importancia de inspirar y motivar a los equipos, promoviendo una visión compartida y fomentando la innovación y la adaptabilidad (Bass & Riggio, 2006).

Además, el liderazgo transformacional no solo mejora el desempeño de los equipos, sino que también facilita la aceptación de cambios organizacionales, reduciendo la resistencia natural al cambio. La capacidad de los líderes para comunicar eficazmente la necesidad de cambio y alinear a sus equipos con los objetivos organizacionales es esencial para el éxito de cualquier iniciativa de transformación. Sin estas competencias, las organizaciones corren el riesgo de enfrentar fracasos en la implementación de cambios críticos (Kotter, 2012).

Esta investigación enriquece el campo del conocimiento al profundizar en la relación entre las competencias de liderazgo y la gestión del cambio, aportando nuevas perspectivas a los postulados de autores como Higgs y Rowland (2011), quienes sostienen que las capacidades de liderazgo adaptativo son fundamentales para manejar la complejidad inherente a las transformaciones organizacionales. El liderazgo adaptativo permite a los líderes enfrentar entornos cambiantes con flexibilidad, ajustando sus estrategias según las necesidades del momento.

La falta de un liderazgo sólido frente a la transformación no solo amenaza los resultados inmediatos de la empresa, sino también su visión a largo plazo (Northouse, 2018). Por lo tanto, es fundamental mapear las habilidades de los líderes y proporcionarles herramientas basadas en principios de liderazgo transformacional para garantizar una gestión del cambio exitosa. La identificación y el desarrollo de estas competencias son esenciales para superar la resistencia al cambio y asegurar la sostenibilidad y competitividad de la organización en el mercado actual. Al hacerlo, las organizaciones pueden no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos empresariales dinámicos y desafiantes.

2. EL MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL

2.1 LIDERAZGO

El liderazgo es un pilar fundamental en la dinámica organizacional moderna, especialmente en entornos marcados por la incertidumbre y el cambio constante. Según Montero et al. (2019), desarrollar líderes capaces de gestionar equipos diversos y fomentar la colaboración en estructuras tradicionalmente verticales se ha convertido en una prioridad estratégica. Este enfoque se refuerza por la necesidad de transformar estilos de liderazgo que prioricen la autoridad jerárquica hacia modelos más inclusivos y adaptativos, donde la comunicación efectiva y la empatía sean ejes centrales.

A nivel internacional, investigaciones como las de Avolio et al. (2018) han destacado el papel del liderazgo auténtico como catalizador de confianza y compromiso, elementos esenciales para el éxito organizacional. Sin embargo, en América Latina, aún persisten desafíos relacionados con la rigidez cultural y las estructuras jerárquicas, que limitan la capacidad de los líderes para impulsar transformaciones efectivas.

2.2 GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio, por su parte, ha sido un área de creciente interés debido a su relación directa con la sostenibilidad y competitividad empresarial. En el contexto latinoamericano, Montero et al. (2019) enfatizan que las organizaciones enfrentan mayores resistencias al cambio debido a factores culturales profundamente arraigados, como la aversión al riesgo y una marcada jerarquización. Estos elementos no solo dificultan la implementación de nuevas estrategias, sino que también amplifican los costos asociados al cambio organizacional. Por ello, el liderazgo efectivo emerge como una herramienta clave para superar estas barreras, mediante la implementación de enfoques que integren tanto las dinámicas culturales como las exigencias de los entornos globales.

2.3 LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO

La relación entre el liderazgo y la gestión del cambio ha sido ampliamente estudiada, subrayando su importancia en la efectividad organizacional. Kotter (2012) señala que el 70% de las iniciativas de cambio fracasan por la falta de liderazgo adecuado, evidenciando la necesidad de desarrollar habilidades específicas

en los líderes para gestionar transiciones complejas. A nivel internacional, Higgs y Rowland (2011) han enfatizado que los líderes que adoptan enfoques adaptativos y colaborativos tienen mayores probabilidades de éxito en la implementación de cambios. Estos enfoques requieren competencias como la comunicación estratégica, la gestión emocional y la resolución de conflictos, las cuales son esenciales para minimizar resistencias y promover la participación activa.

En este contexto, el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Riggio (2006) ofrece un enfoque integral para comprender cómo los líderes pueden influir positivamente en la gestión del cambio. Este modelo se basa en cuatro componentes clave: influencia idealizada, donde el líder actúa como un modelo a seguir; motivación inspiradora, que implica comunicar una visión clara y motivadora; estimulación intelectual, que fomenta la innovación y el pensamiento crítico en los equipos; y consideración individualizada, que atiende las necesidades particulares de cada miembro del equipo. Estos elementos permiten a los líderes no solo guiar a sus equipos a través de procesos de cambio, sino también reducir la resistencia y aumentar el compromiso organizacional.

En Colombia, el panorama de liderazgo y gestión del cambio presenta características propias que agravan los desafíos tradicionales. Fernández et al. (2020) destacan que el liderazgo transformacional es particularmente relevante en sectores como el tecnológico y financiero, donde la velocidad del cambio es crítica. Sin embargo, también se observa un déficit en la preparación de los líderes para manejar las emociones y el estrés que acompañan los procesos de transformación. Según Torres et al. (2015), los programas de formación en liderazgo en Colombia presentan limitaciones al no estar alineados con las necesidades reales de las organizaciones. Destacan que muchas iniciativas carecen de aplicación práctica y no integran adecuadamente las competencias emocionales y adaptativas, fundamentales para un liderazgo efectivo en entornos dinámicos.

A nivel global, el enfoque sobre la gestión del cambio ha evolucionado hacia una mayor profesionalización del liderazgo. Beer y Nohria (2000) proponen las teorías E y O, que destacan la importancia de equilibrar los objetivos financieros con la construcción de una cultura organizacional resiliente. En esta línea, estudios recientes como los de Avolio et al. (2018) han explorado cómo el liderazgo auténtico puede fortalecer la confianza y reducir la resistencia, al tiempo que promueve una alineación ética y transparente con los valores organizacionales.

En contraste, en el contexto colombiano, los modelos tradicionales de liderazgo predominan, dificultando la transición hacia enfoques más participativos y estratégicos. Según Rico Fontalvo y De La Puente (2023), el liderazgo en el sector tecnológico colombiano enfrenta desafíos relacionados con la adaptación a entornos dinámicos y competitivos. A pesar del crecimiento del sector, muchas empresas aún operan bajo modelos jerárquicos tradicionales que dificultan la agilidad organizacional y la innovación. Esto resalta la necesidad de integrar estrategias de liderazgo alineadas con las mejores prácticas internacionales, promoviendo un enfoque más flexible y adaptable que responda a las particularidades culturales y económicas del país.

En resumen, los antecedentes nacionales e internacionales señalan que el liderazgo y la gestión del cambio son factores críticos para el éxito organizacional en entornos complejos. No obstante, persisten brechas significativas en la preparación de los líderes para afrontar los retos del cambio, especialmente en contextos como el colombiano, donde las dinámicas culturales y organizacionales añaden una capa adicional de complejidad. Este marco conceptual refuerza la importancia de investigar cómo desarrollar competencias de liderazgo que potencien la efectividad de la gestión del cambio, contribuyendo al conocimiento académico y práctico en este campo.

3. METODOLOGÍA

Tipo de Investigación, técnicas e instrumentos utilizados

Esta investigación se enfocará en el análisis teórico de la relación entre variables asociadas al liderazgo y al cambio organizacional. En primer lugar, se realizará una revisión sistemática de artículos científicos relevantes, lo que permitirá identificar teorías, modelos y hallazgos empíricos relacionados con competencias de liderazgo (como comunicación, manejo de conflictos, inspiración de equipos y adaptabilidad al cambio) y su influencia en la resistencia y gestión del cambio.

La metodología se fundamenta en la recopilación y análisis de datos secundarios, extraídos de estudios publicados. Se sistematizará la información de investigaciones que han empleado diversas escalas e instrumentos de medición, entre ellos escalas tipo Likert. Este enfoque permitirá comparar, contrastar y sintetizar los hallazgos existentes, contribuyendo a la construcción de un marco teórico robusto que relacione las variables de interés.

Proceso de recolección, organización y sistematización de la información

La recolección de información se realizará mediante un formulario en línea (Forms), diseñado para que los participantes completen la batería de preguntas en un tiempo estimado de una hora. Antes de iniciar, los participantes deberán leer y aceptar un consentimiento informado, garantizando la participación voluntaria y la confidencialidad de los datos.

Una vez realizada la recolección de los estudios pertinentes, se procederá a organizar la información obtenida en una base de datos, garantizando la confidencialidad y la integridad de los datos. La sistematización de la información se llevará a cabo mediante el análisis de contenido, con el objetivo de identificar patrones y relaciones significativas entre las variables relevantes del liderazgo y la gestión del cambio. El análisis final se orientará a cumplir los objetivos de la revisión, proporcionando conclusiones que pudieran contribuir a la formulación de estrategias efectivas para optimizar la gestión del cambio organizacional (Hernández Sampieri et al., 2014).

REFLEXIÓN METODOLÓGICA Y DE CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

La relación entre liderazgo y gestión del cambio ha sido ampliamente estudiada, aportando evidencia empírica y conceptual. Kotter (2012) afirma que el 70% de las iniciativas de cambio fracasan por falta de liderazgo efectivo, mientras que Higgs y Rowland (2011) destacan que los líderes adaptativos y colaborativos tienen más éxito en la implementación de cambios.

El modelo de liderazgo transformacional de Bass y Riggio (2006) identifica cuatro componentes clave: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estos elementos ayudan a reducir la resistencia al cambio y fomentar una cultura organizacional flexible.

En Latinoamérica, Montero et al. (2019) señalan que factores culturales como la aversión al riesgo y la jerarquización aumentan la resistencia al cambio. En Colombia, Fernández et al. (2020) destacan la relevancia del liderazgo transformacional en el sector tecnológico, aunque Torres et al. (2015), mencionan que la formación en liderazgo en Colombia no prepara adecuadamente a los líderes para manejar el estrés y la incertidumbre en procesos de cambio organizacional. Su estudio señala que la mayoría de los

programas carecen de estrategias para desarrollar la resiliencia y la gestión emocional, elementos clave para afrontar entornos dinámicos y exigentes.

Avolio et al. (2018) resaltan el liderazgo auténtico como catalizador de confianza y compromiso, esencial para reducir la resistencia al cambio. Beer y Nohria (2000) proponen equilibrar objetivos financieros con la construcción de culturas resilientes. En Colombia, Rico Fontalvo y De La Puente (2023) evidencian que las estructuras jerárquicas aún predominan en muchas empresas tecnológicas, dificultando la adopción de enfoques participativos y ágiles. García y López (2023) exploran el impacto de la digitalización en el liderazgo, enfatizando la necesidad de que los líderes desarrollen competencias digitales y fomenten una cultura de innovación para adaptarse eficazmente a los entornos tecnológicos en constante cambio.

La combinación de estos estudios muestra cómo el liderazgo efectivo es fundamental para gestionar el cambio organizacional en diferentes contextos. Se evidencia la necesidad de adaptar modelos internacionales a realidades locales, considerando factores culturales y tecnológicos que influyen en la efectividad del cambio. Además, persisten vacíos en la formación de líderes que integren competencias técnicas, emocionales y digitales, especialmente en entornos dinámicos como el colombiano. Esto refuerza la importancia de continuar investigando estrategias que fortalezcan la capacidad de liderazgo para gestionar el cambio de manera efectiva y sostenible.

Una tendencia notable es la creciente evidencia que respalda la eficacia del liderazgo transformacional en la promoción de comportamientos innovadores entre los empleados. Kim y Koo (2023) encontraron que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con el comportamiento innovador de los seguidores, mediado por el compromiso con el cambio y moderado por el apoyo organizacional a la creatividad. Este hallazgo sugiere que los líderes que inspiran y motivan a sus equipos pueden fomentar una mayor disposición hacia la innovación, especialmente cuando la organización respalda la creatividad.

Estudios recientes han comenzado a explorar los mecanismos subyacentes que vinculan el liderazgo transformacional con la capacidad de cambio organizacional. Nguyen y Mohamed (2021) identificaron que la confianza en el liderazgo y la identificación organizacional actúan como mediadores en esta relación. Este enfoque destaca la importancia de construir relaciones de confianza y un sentido de pertenencia entre los empleados para facilitar procesos de cambio efectivos.

A pesar de estos avances, persisten vacíos en la comprensión de cómo el liderazgo transformacional influye en diferentes contextos culturales y organizacionales. Por ejemplo, Herold et al. (2008) señalaron que, aunque el liderazgo transformacional está relacionado con el compromiso de los empleados hacia el cambio, la efectividad de este estilo de liderazgo puede variar según el impacto personal del cambio en los empleados. Además, se requiere más investigación para determinar cómo las diferentes dimensiones del liderazgo transformacional interactúan con diversas prácticas de gestión del cambio en distintos sectores industriales.

En la etapa de investigación empírica, es fundamental diseñar estrategias que permitan la recolección y análisis de datos de manera rigurosa y objetiva. La selección adecuada de instrumentos de medición, como encuestas estructuradas, permitirá obtener información relevante y confiable sobre las competencias de liderazgo y su relación con la gestión del cambio.

4. CONCLUSIONES

Este estudio se propone obtener una comprensión profunda de cómo las competencias de liderazgo inciden en la gestión del cambio organizacional mediante un análisis teórico de la literatura científica. Para ello, se llevará a cabo una revisión sistemática de artículos académicos, identificando patrones y relaciones entre las variables de liderazgo y cambio organizacional. Este enfoque, de naturaleza no experimental, permitirá evaluar objetivamente el conocimiento existente y sintetizar la evidencia empírica disponible, estableciendo una base sólida para futuras investigaciones en el campo de la transformación organizacional.

Además, se espera que el análisis de los estudios revisados revele cuáles son las competencias de liderazgo más relevantes para facilitar la gestión del cambio, tales como la comunicación efectiva, la motivación inspiradora y la capacidad de adaptación. Asimismo, se anticipa identificar barreras comunes —como la resistencia al cambio derivada de la falta de habilidades específicas en los líderes—, lo que contribuirá a la formulación de estrategias concretas para fortalecer las capacidades de liderazgo dentro de la organización.

En cuanto a los objetivos iniciales del estudio, se espera que los resultados permitan no solo diagnosticar los aspectos que influyen en el liderazgo y la gestión del cambio, sino también ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar estos procesos. La identificación de competencias clave y la comprensión de las dinámicas organizacionales contribuirán al desarrollo de programas de formación y estrategias de intervención que fortalezcan el liderazgo transformacional en la empresa.

5. REFERENCIAS

Alvarez López, L. D. (2023). Liderazgo digital: El nuevo estilo para gerenciar. Revista Científica Internacional, 6(1), 61–72. https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.64

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421-449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review, 78*(3), 133-141. https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change?a=0Flowchart

Fernández, J., González, M., & Pérez, L. (2020). Transformational leadership in the Colombian tech sector: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research, 115*, 45-53.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346-357. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Education.

Higgs, M., & Rowland, D. (2011). Building change leadership capability: The quest for change competence. *Journal of Change Management, 11*(3), 221-238 (PDF) Building change leadership capability: 'The Quest For Change Competence'

Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science, 47*(3), 309-335. https://doi.org/10.1177/0021886311404556

Kim, M., & Koo, D. W. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: The mediating role of commitment to change and the moderating role of organizational support for creativity. *Frontiers in Psychology, 14*, 682092. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.682092

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Montero, C., Vargas, R., & Jiménez, S. (2019). Cultural barriers to change management in Latin America. *International Journal of Organizational Analysis, 27*(2), 289-308.

Nguyen, P. V., & Mohamed, S. (2021). A two-path mediating role of trust in leadership and organizational identification in the relationship between transformational leadership and organizational change capability. *European Journal of Management and Business Economics, 30*(2), 211-229. https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Rico Fontalvo, H. M., & De La Puente, M. (2023). Exploring the Impact of Strategic Leadership on the Sustainability of Technology-Centric Companies: An In-Depth Case Study from Colombia's Northern Coast. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 12*(5), 308 https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0146

Torres, L. E., Ruiz, C. E., Hamlin, B., & Velez-Calle, A. (2015). Perceived managerial and leadership effectiveness in Colombia. *European Journal of Training and Development, 39*(3), 203-219. https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2014-0062

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

6. DECLARACIÓN ÉTICA

El autor declara que este trabajo de grado se acoge a los principios, preceptos, definiciones e indicaciones establecidos en la "Política de propiedad intelectual" vigente en la Universidad, así como, la Circular No. 06 de 2002 de la Dirección nacional de derechos de autor.