

Índice:

Resumen.....	pág. 2
Introducción.....	pág. 3
El Cambio Organizacional y sus características.....	pág. 5
Origen del cambio en las Organizaciones: múltiples factores interactuando....	pág. 7
Tipología del Cambio Organizacional.....	pág. 9
Teorías para la Gestión del Cambio.....	pág. 12
El Agente de Cambio: ¿Líder o Jefe?.....	pág. 17
La figura del Líder como Agente de Cambio.....	pág. 19
Diferentes teorías acerca del Liderazgo.....	pág. 21
Discusión.....	pág. 29
Conclusión.....	pág. 37
Referencias bibliográficas.....	pág. 39

Resumen

En el presente trabajo se abordan tres ejes principales: el cambio organizacional, la gestión del proceso de cambio y el liderazgo como facilitador.

En primera instancia se realiza una revisión bibliográfica de los conceptos ya nombrados partiendo de una pregunta principal: ¿Qué estilo de liderazgo es necesario adoptar para contribuir al logro de la gestión del cambio organizacional? Esta cuestión lleva a plantear diferentes enfoques y teorías con respecto a lo que es un cambio en las organizaciones, como se gestionan y el lugar que ocupa el liderazgo en dentro de dicho proceso.

Luego de un extenso recorrido sobre la literatura disponible, se elabora una discusión entre posturas seleccionadas y finalmente se concluye que el campo abordado sigue abierto y se está muy lejos de encontrar una respuesta única y válida para todas las cuestiones que fueron surgiendo durante la elaboración del trabajo.

Palabras claves: cambio organizacional, gestión, liderazgo.

Abstract.

In the present work three principal axes are approached: the organizational change, the management of the process of change and the leadership like facilitator.

In the first instance there is realized a bibliographical review of the already renowned concepts departing from a principal question: what leadership style is necessary to adopt for to contribute to the achievement of the management of the organizational change? This question leads to raising different approaches and theories with regard to what it is a change in the organizations, since they are managed and the place that occupies the leadership in inside the above mentioned process.

After an extensive tour on the available literature, a discussion is elaborated between selected positions and finally one concludes that the approached field remains opened and one is very far from finding the only and valid response for all the questions that were arising during the production of the work.

Key words: organizational change , management, leadership.

Introducción

Los cambios siempre existieron y han formado parte de la vida cotidiana de las organizaciones desde tiempos remotos pero hoy en día esto se ha vuelto un punto fundamental para la eficacia de las organizaciones.

En la actualidad se vive en una sociedad atravesada por la revolución tecnológica de la información que ha transformado el tiempo y el espacio donde las personas desarrollan sus actividades, (Porrás,2001). Los cambios generados en la postmodernidad afectan todas las esferas de la vida cotidiana y las organizaciones no escapan de ello. La globalización, las transacciones comerciales a nivel nacional, regional y mundial, las exigencias del mercado, la constante competencia en crecimiento, las demandas de productos de mejor calidad y variedad, dan lugar a un escenario que impulsa el cambio, la innovación y el dinamismo (Ambrústulo, Migueles& Ragonese, s.f).

Las organizaciones se ven desafiadas constantemente a demostrar de lo que son capaces de hacer para adaptarse a los cambios, deben ser flexibles y amoldarse a las exigencias tanto internas como externas y a su vez poder generar un aprendizaje dentro de este proceso. Entonces, si las organizaciones quieren seguir siendo funcionales deben cambiar y esto sólo se logra propiciando el clima adecuado y trabajando un factor clave: el capital humano, (Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006). Es necesario aclarar que si bien las personas son un factor relevante para lograr el cambio, no es el único factor que interviene en el proceso de gestión del mismo.

Esta cuestión se convierte en una temática muy importante ya que el nivel de funcionalidad de la organización depende entonces de su posibilidad de cambio y a su vez este depende de un liderazgo que demuestre que dicho cambio es necesario y logre el éxito, (Torres & Barbosa, 2013).

En función de esto, el trabajo se propone como objetivo principal presentar una revisión de los conceptos de cambio organizacional y de liderazgo. Además se pretenden presentar los tipos de cambio que pueden surgir y el rol que desempeña el líder como gestor de los mismos, dando lugar a explicar la relevancia de los estilos de liderazgo que se pueden aplicar según las circunstancias de la organización. Por lo tanto se parte de la siguiente cuestión: ¿Qué estilo de liderazgo es necesario adoptar para contribuir al logro de la gestión del cambio organizacional?

Esta pregunta, a su vez, funcionará como desencadenante para plantear otras interrogantes: ¿Qué es un cambio organizacional? ¿Por qué cambian las organizaciones? ¿Qué tipos de cambio se dan? ¿Es necesario un líder en los procesos de cambio? ¿Depende del tipo de cambio el estilo de liderazgo que se debe adoptar para lograr una gestión exitosa?

Estas son pequeñas cuestiones que abrirán paso al diálogo para lograr comprender la relación que existe entre el estilo de liderazgo que adopta un líder y la eficacia del cambio en la organización.

A partir de esto, la organización se tomará desde una perspectiva sistémica, ¿Por qué? Porque es necesario comprender su vínculo con el medio ambiente en el que se desarrolla, ya que esto se vuelve crucial para su mantenimiento y equilibrio puesto que las organizaciones no son estáticas y lineales, sino dinámicas y cambiantes.

Pero, ¿Qué es cambiar? Si se recurre al Diccionario De la Real Academia Española (2001) cambiar es dejar de ser una cosa para ser otra o mudar algo en otra cosa, modificar.

Por otro lado, en las organizaciones el cambio tiene más interpretaciones que esta definición.

A grandes rasgos, el cambio organizacional trata la implementación de nuevas formas de pensar, hacer y funcionar dentro de la organización, marcando objetivos y metas que ayuden a la supervivencia de la misma, llevando consigo un movimiento desde lo sabido hacia lo desconocido. Por esta razón es muy importante lograr la motivación en las personas comprendidas dentro de dicho proceso de cambio, Shalk (1998).

Las organizaciones para hacer frente a estos cambios se apoyan en el liderazgo para lidiar con los escenarios que puedan presentarse, entonces: ¿Qué es el liderazgo? Si bien se encuentran tantas definiciones como personas que intentaron definirlo, ahora se tomará en términos generales aquella concepción que define al liderazgo como *“un proceso comportamental que intenta influenciara los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”*, (Barrow, 1977, en Alves, 2003, p.p. 125).

Por lo tanto, es muy importante como la organización y el líder gestionan los recursos para lograr una adaptación paulatina a cualquier situación de cambio que suceda, (Turbay, 2013). Pero no todos los cambios son iguales, ni todos los líderes asumen su rol de igual manera. Se presentan cambios emergentes y planeados, cambios que se pueden ver desde su naturaleza, magnitud, velocidad o complejidad.

De la misma forma existen diferentes teorías acerca de los estilos de liderazgo para lograr una buena gestión de los cambios que van desde las formas más tradicionales a las más flexibles y actuales.

Esto se desarrollará en base a una extensa revisión de bibliografía disponible acerca de la temática, seleccionando autores pertinentes para el desarrollo de este trabajo.

El cambio organizacional y sus características.

*"La vida es oscuridad cuando no hay impulso
y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento
y todo saber es inútil cuando no hay trabajo
y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio".*

Garzón Catrillón, Manuel Alfonso. 2005.

En la actualidad se habla mucho de los cambios y de las características que se deben de optimizar para lograr para adaptarse a ellos. Es muy complicado prever en qué contexto una organización va a ser funcional dentro de unos años dada la velocidad de las transformaciones que suceden a escala global, pues lo que hoy es de una manera, mañana puede tener una lectura diferente, (Schein, 1979). Por esta razón las organizaciones deben desarrollar un grado de flexibilidad que les permita adaptarse rápidamente a las contingencias del entorno ya que se desarrollan en un medio dinámico donde factores externos (la tecnología, el mercado, la sociedad, la economía, la competencia, etc.) e internos (personas, las estructuras, las tareas, etc.) están en constante interacción dando lugar a que aparezca la necesidad del cambio, (Hernández, 2003). Pero: ¿A qué se hace referencia cuando se habla de cambio? Si vamos al Diccionario De la Real Academia Española (2001) cambiar es dejar de ser una cosa para ser otra o mudar algo en otra cosa, modificar.

Cambio es la alteración o variación de una situación existente, entendiendo por variación la modificación sucesiva y menor y por alteración la modificación drástica y mayor. El cambio es pues, una modificación que en el caso de las organizaciones será

siempre una variación, es decir, una evolución por más que nos parezca drástica y de muchas maneras pueda serlo, esta variación tiene características reales que resultan en un fenómeno mucho más complejo que está lejos de ser un problema manejado por nosotros únicamente, (Hernández, 2003. P.p.9).

Esta última definición ya se aproxima al llamado cambio organizacional. Dentro de la literatura que trata esta temática existen diferentes concepciones según la postura y el enfoque desde donde se tome. Según Shalk (1998) el cambio organizacional se refiere a la implementación de nuevas formas de pensar, hacer y funcionar dentro de la organización, planteándose objetivos y metas que ayuden a la supervivencia de la misma. Esto implica un movimiento desde lo sabido hacia lo desconocido, por lo que es muy importante lograr la motivación en las personas involucradas en el proceso de cambio.

Además, Senge (2000) plantea que las organizaciones son producto de las formas de actuar e interactuar de sus integrantes, entonces para que ocurra el cambio hay que darles la posibilidad a las personas de que cambien sus pensamientos y sus formas de hacer las cosas. Esto no se modifica sólo por un mandato u orden, sino que de poco se va logrando a través de la integración de los trabajadores en las actividades y decisiones. Por otro lado, para Pardo de Val (2002) este cambio implica incorporar nuevos recursos y capacidades o reorganizar lo ya existente. Sumado a esto el cambio organizacional también se interpreta como los esfuerzos que hace la organización en conjunto para lograr una mejora, (Pérez, et. Al., 2006). Además el cambio también se lo puede tomar como una serie de transformaciones que ocurren generando un nuevo comportamiento organizacional, (Rodríguez y Fernández, s.f).

De acuerdo con esto último Acosta (2002) también concibe el cambio como una serie de transformaciones en las distintas esferas de la organización, producido tanto por causas naturales como por la voluntad de quienes los llevan a cabo, dejando en evidencia que existen dos fuerzas de cambio.

Por otra parte, Mónica García (2010) menciona que el cambio puede ser tomado como una modificación que se da en el entorno, lo que se convierte en un factor importante para la innovación de las organizaciones y pone a prueba su capacidad de adaptación a las variaciones tanto del ambiente interno como externo. Esta autora hace referencia también a dos fuerzas de cambio, que son factores internos y externos.

Gordon (1997) en Acosta (2002) plantea que el cambio es una etapa normal dentro de las organizaciones, ya que es parte de su ciclo de vida, es algo que ha ocurrido desde siempre.

Todas las concepciones expuestas están posicionadas desde diferentes perspectivas e incluso provienen de épocas diferentes, pero logran complementarse entre sí. Mientras algunos autores hacen énfasis en las transformaciones estructurales que se dan en la organización originando un nuevo comportamiento, otros mencionan que esto se debe a dos fuerzas que interactúan para dar origen a los cambios. Entonces ¿Cómo sucede esto? ¿Cómo se inician los cambios en las organizaciones? En el siguiente apartado se tratarán estas cuestiones.

Origen del cambio en las organizaciones: múltiples factores interactuando.

Ya teniendo una aproximación a lo que es un cambio organizacional y lo que ello significa, se puede cuestionar: ¿Cómo se origina el cambio en las organizaciones? ¿Por qué cambian?

Las organizaciones son sistemas y como tal poseen límites que diferencia el adentro del afuera y utiliza de su entorno los recursos necesarios para su funcionamiento. Además este sistema está constituido por partes interdependientes las cuales pueden llamarse subunidades. Considerándolo a nivel individual, estas subunidades se identifican como roles y en conjunto componen departamentos.

De esta forma las organizaciones generan una estructura de funcionamiento basada en los intereses y objetivos de la organización, (Agrys, 1979)

Cabe aclarar que nos referimos a un sistema abierto, esto quiere decir que se desarrolla en un medio ambiente con el cual interactúa de forma dinámica para sobrevivir, (Arocena, 2010). En este intercambio con el medio las organizaciones reciben inputs como lo son la energía, información, materias primas y devuelve al entorno outputs que son el producto o servicio, (Puchol, 2010).

Este intercambio con el ambiente es necesario para el progreso y la vida de la organización, además es donde se le da origen al cambio. Entonces las

organizaciones cambian porque se ven influenciadas por las fuerzas tanto internas como externas.

Los impulsos de cambio que se dan a nivel interno están relacionados con la productividad, los conflictos que se tengan, la dificultad con respecto a la toma de decisiones, el grado de satisfacción de los empleados, pues si se mantiene el respeto y la cortesía entre ellos serán más felices, al igual que en el caso de que se le reconozcan sus logros y se les proporciona todas las herramientas como para poder desempeñar bien su trabajo. También se toma en cuenta la estrategia de la organización donde se encuentran las metas y objetivos, cuanto más confianza se genere en los empleados, más comodidad sentirán y así comenzarán a sentirse identificados con la misión de la organización, lo que hace que ésta se mantenga en el largo plazo.

Dentro de estos factores internos también se encuentra la estructura que se puede ordenar en departamentos o equipos, está conformada por las relaciones establecidas, los niveles jerárquicos, los procesos y modos de funcionar en quehacer cotidiano, los roles, la colaboración entre empleados, la tecnología como forma de operar y las personas.

Todos estos componentes interactúan con las fuerzas externas a la organización. Estos factores externos son múltiples y ajenos a la organización pero influyen de forma tanto directa como indirecta sobre ella. Hay algunos que no se puede controlar como lo son la cultura del lugar donde se desarrolla la empresa, aspectos demográficos de la población que luego juega un papel importante a la hora de contratar personal.

Por otro lado están los avances, cambios y transformaciones a nivel tecnológico, en los medios de comunicación, en medios de transportes y en los productos que siempre se está buscando que tenga algún nuevo uso u otras características diferentes a las que ya tenía originalmente. Además, la economía también afecta la venta del producto, los precios, si se está en una buena época puede desempeñarse bien pero el cliente en épocas financieramente difíciles a veces elije invertir en otras cosas. Sumado esto el factor político es el que decide sobre leyes y normas de lo que la organización puede hacer o no.

Luego se presentan los factores externos a la organización que están en constante relación con la misma en lo que es el día a día. Aquí se encuentran los clientes o consumidores que actualmente se han vuelto muy exigentes en relación a lo que pagan y a lo que obtienen, entonces se trata de satisfacer esas necesidades que

van surgiendo en la medida de lo que se puede. Aparece aquí la competencia que pelea por estos clientes en un mercado global regulado donde las organizaciones tratan de influenciar al consumidor para que compre.

Por otro lado también son importantes las organizaciones que prevén a las demás de insumos para elaborar el producto que ofrece. Aquí es muy importante hacer hincapié ya que el precio y la demora de los insumos afecta la cadena de producción de la organización y la calidad de los resultados, (Ronco y Llado, 2000).

Aquí se expusieron diferentes factores que influyen en el momento que se genera el cambio. Las organizaciones deben de ser capaces de detectar desde donde viene el cambio, con que magnitud y como la afecta para poder enfrentarlo.

Además no se genera sólo un tipo de cambio, sino que pueden ser variados dependiendo la posibilidad que la organización tenga de planearlo o no. De la velocidad con que se desarrolle, la profundidad a la que llegue y el impacto que genere. Los cambios pueden ser muy variados, a continuación se profundiza más acerca de esto.

Tipología del Cambio organizacional.

- **Dos grandes tipos de cambio: Cambio planeado y cambio emergente.**

Ronco y Llado (2000) en el libro aprendiendo a gestionar el cambio proponen dos tipos de cambio organizacional: cambio planeado y cambio emergente o no planeado.

Si observamos una organización desde los orígenes hasta la actualidad distinguiríamos los pequeños cambios que ha ido haciendo al correr del tiempo de manera casi natural sin necesitar un agente de cambio que participe en dicho proceso.

Generalmente estos cambios tienen que ver con el contexto local inmediato, no son cambios bruscos impuestos con un plan guía determinado, sino que son cambios productos de la misma interacción y adaptación.

Por otro lado se encuentran los cambios planeados que son conducidos por un agente de cambio que pretende dar dirección a la situación, mejorando la capacidad de adaptación de la organización e influyendo en los modos de actuar de los individuos y grupos que la componen en pro del cambio. (Robbins, 2004).

A su vez, este tipo de cambio puede ser impuesto o participativo ¿Qué quiere decir esto? Que por un lado se presenta la situación donde el cambio ya fue previamente planificado, se elaboró una estructura pautada a seguir para el proceso y los trabajadores no pueden realizar ningún tipo de modificación. Los miembros de la organización deben de aceptar este plan tal como viene formulado porque no se les permite la participación a pesar de ser una pieza fundamental para lograr el éxito.

En contraposición a esto también hay cambios planeados participativos donde los trabajadores pueden opinar, participar del proceso de toma de decisiones y modificar en cualquier dirección el plan de cambio, se sienten preparados para intervenir y están motivados para hacerlo.

Estos dos tipos de cambio son los más nombrados por la literatura que refiere a la temática de cambio organizacional, pero no son los únicos.

- **Cambios según niveles de velocidad, origen y alcance del mismo.**

Sandoval, (2014) plantea que según los niveles de velocidad del cambio, éste se puede dividir en dos tipos: cambio superficial y cambio en profundidad.

El primero se lo puede llamar también transaccional. Son una serie de pequeñas transformaciones que se van dando de forma continua, no demandan mucho tiempo y son fáciles de aplicar.

Estos cambios implican variaciones en las estrategias, la estructura, procesos y a veces pueden dar lugar a un cambio en profundidad.

En segundo lugar, como ya se mencionó más arriba, también están los cambios profundos o transformacionales que generan impacto en la organización ya que se dan a nivel cultural, afectando la forma de hacer las cosas, los objetivos y metas, la visión, la estructura, entre otras áreas fundamentales para la organización. Este tipo de cambio presenta un riesgo para la organización, requiere más tiempo, debe ser planeado y generalmente se mantienen en el largo plazo.

Siguiendo en ésta línea, los cambios también se pueden generar desde las estructuras más básicas a las más complejas y viceversa. Esto clasifica al cambio en dos niveles: Inductivo que abarca la forma cotidiana de hacer las cosas, las personas, elementos más concretos de la organización. Por otro lado están los cambios deductivos que apuntan a transformaciones más profundas como lo son la misión, visión y valores de la organización. A veces se puede partir de uno para llegar al otro.

Por otro lado, Amparo Quirant y Alfonso Ortega (2006) plantean otra tipología del cambio. Según el alcance del cambio éste se puede dar de tres formas para adaptarse a las variaciones del entorno o del ambiente interno. La primera es el cambio evolutivo, se da de forma paulatina, a través de estas transformaciones leves la organización pretende lograr una consistencia interna que le permita alinear todas las áreas en una misma dirección.

Es un cambio que pretende mejorar la efectividad de la organización, tocando puntualmente algunos subsistemas de la misma para ir cambiando gradualmente pero sin interferir en el funcionamiento actual del sistema.

Los objetivos en general son muy claros y puntuales, lo cual permite desarrollar un proceso más claro, calmado y seguro. Este siempre se considera un cambio positivo, aunque a veces tratar de solucionar pequeños problemas crea otros más grandes, (Romero, Matamoras & Campos, 2013).

Por otro lado se presenta el cambio revolucionario. Este cambio es abrupto, rápido e intenso, por lo general genera mucha resistencia en los trabajadores. Es un cambio que se da a nivel de toda la organización e influye en los modos de hacer las cosas, en los procesos de gestión, en la estructura, valores, niveles jerárquicos, modificando por completo la organización, (Romero, et. Al.,2013).

Siguiendo con la clasificación de los cambios, Quirant y Ortega (2006) mencionan que según el origen del cambio se puede dividir en Cambio Reactivo y cambio proactivo.

El primero aparece como respuesta a algún fenómeno, es decir, a medida que van apareciendo problemas para solucionar se van resolviendo de manera que la organización siga su curso. Se necesita una buena planificación y este tipo de cambio no contará como amenaza para la supervivencia de la organización. El cambio proactivos surgen cuando se intenta anticipar al cambio y se pretende modificar el statu quo.

Los tipos de cambio presentados aquí son los más relevantes para el presente trabajo, esto no significa que sean los únicos tipos de cambio que existen, sino que se hizo una selección de los mismos.

Entonces, sea cual sea el tipo de cambio por el que la organización está pasando, lo importante es pensar ¿Qué se hace con ellos? Si el cambio es planificado y posee metas y objetivos, lo más importante es lograr gestionarlos con éxito. Para esto se presentan una serie de teorías que explican modelos ideales donde se

exponen los pasos por los cuales se debe transitar para tener mayores posibilidades de lograr el cambio.

A continuación se presentarán tres teorías que apuntan a la gestión de los cambios organizacionales.

Teorías para la gestión del cambio.

- **El modelo de Kurt Lewin**

Además de mencionar el cambio y cómo esto ocurre en las organizaciones, hablamos de gestionar el cambio, este es un proceso intencional mediante el cual se pueden visualizar los efectos del cambio, así sean favorables o no ya que siempre que exista un cambio habrá una ruptura con lo establecido hasta el momento y se generarán resistencias propias de la situación. De esta manera, al identificar obstáculos y facilitadores se intentará potenciar las posibilidades que existen de que el cambio se efectúe y aplacar todo aquello que estanque dicho proceso, (Blejmar. s/f)

No hay una receta o forma establecida para gestionar el cambio en las organizaciones, pero dentro del cambio planeado Kurt Lewin presenta tres fases que son necesarias para la gestión del mismo. Estas fases son: Descongelar el estado actual de las cosas (unfreezing), cambiar o realizar un movimiento y volver a congelar para que el cambio se consolide y se mantenga, (Ronco y Llado, 2000).

Teniendo en cuenta que para Lewin el cambio tiene que ver con la modificación que se da en las fuerzas que regulan el comportamiento de un sistema estable, se puede hablar de dos tipos de fuerzas que interactúan: las impulsoras, que son las que propician y permiten el cambio, pero también existen las fuerzas restrictivas que hacen disminuir la posibilidad del cambio, ya que no se quiere romper con el equilibrio establecido, se desea mantener el statu quo.

Dentro de las fuerzas impulsoras del cambio se encuentran los líderes. Aquí se deja ver el liderazgo moral, que tiene que ver con los valores que se ponen en juego. El líder debe ser capaz de exponer frente a los seguidores la suficiente información como para que ellos puedan decidir si quieren unirse a su propuesta, (Romero,2005).

La primer fase de este recorrido es el descongelamiento y es posible de tres formas: Aumentando las fuerzas impulsoras, disminuyendo las fuerzas restrictivas o la combinación de estas dos cosas (Robbins,2004). Aquí es donde debe generarse un

replanteamiento del estado actual de las cosas, hacer que las personas sientan la necesidad de cambiar y crear conciencia de ello, (Ronco y Llado, 2000). Dentro de esta etapa el líder debe de exponer su visión a futuro y demostrar que los cambios que se esperan son para mejorar y que realmente será beneficioso. Debe de utilizar un factor fundamental que es la comunicación, para dejar en evidencia que el estado actual de las cosas ya no es el mejor, que existen mejores escenarios y están justamente al otro lado de ese movimiento que se necesita hacer, (Zamora y Poriet, s.f).

El líder debe de tener una comunicación positiva, que sea fluida y directa con cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo y hacerles llegar todos la información de manera clara, con el objetivo de mejorar la gestión, (Pereira, s.f).

Luego de replantear el estado actual de las cosas, se da la segunda fase: el cambio en sí mismo. Esto significa un movimiento hacia un nuevo estado de la organización que comienza con las nuevas conductas de las personas, otra forma de percibir las cosas, otros hábitos y valores que construyen un nuevo comportamiento, (Coutulier, 2008). Para que todas estas cosas surjan y funcionen es necesario que el líder genere confianza con sus seguidores, para que éstos se entreguen por completo a la fase de cambio ya que estarán seguros de que el líder no se aprovechará de la vulnerabilidad que las personas muestran al creer en alguien. El líder debe ser íntegro, es decir, demostrar honestidad y veracidad. Es necesario que exista congruencia entre lo que dice y hace para verse más seguro de sí mismo y que los seguidores creen en él y en las metas que visualiza a futuro. Además, debe ser competente, tener sus conocimientos bien respaldados y saber de lo que está hablando cuando se comunica con los demás. El líder se debe de mostrar leal y franco para incitar la confianza de sus seguidores, (Robbins, 2004).

Luego de realizado el cambio se encuentra la fase final que es la volver a congelar. Aquí la organización establece un nuevo estado de equilibrio. Es una fase fundamental ya que si no se da el cambio puede volverse inestable y de corta duración, (Robbins, 2004).

- **El “hilo rojo”: aportes para la gestión del cambio organizacional.**

Los puntos planteados por Lewin guardan relación con lo que plantea Arthur Zimmermann (2000) en un ejemplo muy valioso con respecto a la preparación para el cambio organizacional, su proceso y gestión. Habla de las aves migratorias. Estas

aves detectan el cambio desde el propio entorno, ya que el clima comienza a cambiar y con ello disminuyen los alimentos. Al ver amenazada su existencia deciden en función de un patrón genéticamente establecido migrar hacia otro lugar que les permita seguir viviendo. Un tiempo antes de que el cambio ocurra las aves comienzan a prepararse para cualquier desafío que se presente durante el viaje, luego se reúne en un punto de salida todos los integrantes de la bandada y emprenden su vuelo en una misma dirección, compartiendo aquel objetivo en común de encontrar un nuevo entorno que les permita alimentarse y seguir reproduciéndose. Este viaje muchas aves lo realizan en forma de V, es una forma de organización que les permite aprovechar las características del clima y también utilizar el aleteo de los demás como impulso. Se ubican estratégicamente y tratan de mantener la distancia, el ritmo y la sincronización para irse apoyando, de esta forma conservan más la energía y hace que el grupo se fatigue menos, ya que son viajes muy extensos.

Lo que estas aves hacen naturalmente los seres humanos debemos aprenderlo, pensarlo, negociarlo y luego decidir. Lo mismo sucede en las organizaciones, no cambian según un plan genético dado, sino que lo hacen en función de los intereses de sus miembros y es aquí donde se encuentra la diferencia con las aves. Zimmerman propone entonces un “hilo rojo” para el cambio en las organizaciones. Este “hilo rojo” funciona como guía para gestionar el cambio.

En primer lugar se refiere a la visión futura del grupo como una motivación. Esto se compone de ciertas cuestiones que los involucrados deben de plantearse cuando deciden cambiar, al igual que las aves, se debe de actuar en conjunto y planear en una misma dirección. Esto coincide con la etapa de descongelamiento de Lewin cuando menciona que sin motivación no se rompen el estado actual de las cosas para emprender un proceso hacia el cambio. Siguiendo con los pasos propuestos por el “hilo rojo”, se debe de generar un modelo de la organización donde todos se sientan identificados y la visualicen de la misma forma para llegar a una postura que sea válida para todos. Se deben de dejar en claro los objetivos que se persiguen y elaborar un plan para alcanzarlos donde los trabajadores se dedicaran a cumplir su rol como lo hacen las aves al organizarse en V para emprender el vuelo. Esta etapa se corresponde también con la fase de cambio de Lewin, cuando todos están organizándose de una forma distinta a la original para conseguir el cambio, pero aquí se queda el “hilo rojo”, no cuenta con una fase de re congelamiento como las etapas que plantea Lewin.

- **Ocho pasos para liderar el cambio.**

Por otro lado, John Paul Kotter (1985), escritor estadounidense, en su libro "Liderando el Cambio" propone una forma de gestionar el cambio que consta de ocho pasos.

El primer paso es crear sentido de urgencia. Para que el cambio se lleve a cabo toda la empresa debe desearlo, entonces hay que apelar a la motivación. Sin motivación no hay cambio. Para que esto ocurra es importante que el líder logre analizar la situación actual de la organización; plantearse qué lugar ocupan en el mercado, ventajas y desventajas de la competencia, el desarrollo financiero, los avances en la tecnología, pues es necesario detectar tanto amenazas como oportunidades que se puedan presentar durante el proceso de cambio. Desde aquí hay que comenzar a cuestionar el estado actual de las cosas e implantar la necesidad de cambio hacia un estado mejor, esto lleva mucho tiempo, aproximadamente tres cuartas partes de los trabajadores deben de querer el cambio para que éste se pueda lograr.

El segundo paso es formar una poderosa coalición. Se debe de convencer a los trabajadores de lo necesario que es el cambio. Para esto es fundamental formar equipos o grupos que funcionen como impulsores y guías del cambio, si una organización es relativamente pequeña con un equipo de cuatro o cinco personas se puede llevar adelante el proceso de cambio, pero si la organización es grande se necesitaran al inicio al menos veinte personas y luego ir creciendo hasta cincuenta por lo menos para poder pasar a la siguiente fase del cambio.

Frecuentemente son cargos gerenciales que se encuentran en el centro de estos equipos, pero no sólo ellos lo componen, tienen que hacer personas de todas las áreas de la organización si es posible. Se necesita identificar a las personas con mejores capacidades de liderazgo para que formen parte del equipo y generen entre ellos y con los demás un compromiso emocional con la construcción del cambio.

El tercer paso es crear una visión para el cambio. Esta coalición reunida o equipo debe de generar una visión a futuro de la empresa que sea fácil de comunicar a los demás trabajadores para asegurar la marcha en una misma dirección. El tener una visión le da sentido y peso a la necesidad de cambio, además hace que las personas entiendan porqué lo deben hacer.

Este autor plantea que si la persona no es capaz de comunicar la visión en cinco minutos y lograr que el otro la entienda, no está listo para avanzar hacia la siguiente fase.

El paso número cuatro dentro de este plan es comunicar la visión. Luego de creada la visión lo que se haga es lo que va a determinar el éxito de la misma.

En este punto se intenta comunicar la visión tanto con palabras como con hechos y dando el ejemplo. Se debe de hablar de la visión cada vez que se presente la ocasión para hacerlo, despejando dudas de los trabajadores y aplicando lo que se dice en cada acto que sea posible.

El quinto paso es eliminar los obstáculos. A esta altura del proceso ya se tiene la visión compartida y una estrategia para llevarla a cabo, hay trabajadores que lucharán por el cambio ya que quieren gozar de los beneficios prometidos, pero también aparecen personas que se resisten al cambio.

Se vuelve todo un desafío convencer a estas personas de que colaboren en el proceso de cambio y abandonen su ideas de que existen obstáculos que no podrán manejar o que no pueden ayudar. A medida que se avanza hay que ir sorteando este tipo de amenazas e ir corrigiendo actitudes y por otro lado identificar a las personas que aportan al cambio y gratificarlas o premiarlas. Es una etapa donde se eliminan todo tipo de barreras que impidan realizar el cambio con éxito.

El paso número seis es asegurar triunfos a corto plazo. Es importante ir consiguiendo pequeños triunfos en el corto plazo para motivar a las personas a que sigan trabajando en esa dirección porque se ven resultados. Si estos triunfos a corto plazo no suceden puede pasar que algunas personas se rindan y dejen de participar en beneficio del cambio. Se deben de planificar proyectos que sean a corto plazo y que no fallen, que tengan el éxito asegurado, esto aplacará a los trabajadores críticos del cambio.

El séptimo paso es construir sobre el cambio. Después de que pasa un tiempo desde que se empezó a trabajar por el cambio puede pasar que se lo dé por hecho y que se festeje un éxito que en verdad no es real. Deben de pasar como mínimo entre cinco y diez años para que el cambio esté realmente impregnado en la cultura de la organización, mientras tanto todo lo que pase antes de ese período de tiempo es peligroso para la organización ya que puede significar una regresión. Luego de cada

pequeño éxito se debe de plantear qué cosas sumaron y cuales restaron para mejorar y hacerlo cada vez mejor y fijar más metas.

El último paso para cerrar es anclar el cambio en la cultura de la empresa. Los nuevos comportamientos deben de echar raíces en la forma de de hacer las cosas en la organización, debe de estar impregnado en la cultura y se deben de realizar esfuerzos cotidianos para que este cambio se refleje en cada aspecto de la organización. En el caso de no ser así, la fuerza de cambio se debilitaría y podría caer. Es muy importante esta etapa para sellar el cambio, volverlo sólido y que se mantenga en el largo plazo.

Luego de presentar estas tres teorías acerca de la gestión del cambio organizacional, se puede presentar la siguiente cuestión: ¿Quién cumple la función de gestor? Ya en la explicación de las teorías expuestas se habla de un líder, de un agente de cambio, de alguien que guía el proceso de gestión. Esta persona, puede ser tanto un líder como un jefe o un directivo. Esta cuestión se trabaja a continuación.

El agente de cambio: ¿Líder o jefe?

Siguiendo con lo expuesto anteriormente resulta entonces que el proceso de gestión del cambio es guiado por una persona o conjunto de personas a los que se les nombra Agentes de Cambio, pero ¿A qué se hace referencia cuando se habla de Agente de Cambio? Es aquella persona responsable de que el cambio que se plantea se logre con éxito, (Alarcón, 2011).

El Agente de Cambio cuenta con la autoridad otorgada por la organización (Ronco y Llado, 2000) y no necesariamente debe ser un jefe, puede ser cualquier otro empleado de la organización que se destaque por sus habilidades personales y es aquí cuando puede surgir la figura del líder. Jefe y líder si bien coinciden en algunos puntos y a veces estos dos conceptos se pueden reunir en una sola persona, no significan lo mismo.

Además, autores como Zanelli, (2009) sostienen que una persona no se vuelve líder sólo porque la organización le delegue el poder de liderar cierto proceso, se puede tener poder pero no necesariamente las cualidades como para liderar, entonces concluye que no todos los líderes son jefes ni todos los jefes son líderes.

La diferencia básica entre dos conceptos se encuentra en el origen de la autoridad que ejercen. La autoridad del jefe está ligada a la posición jerárquica que le fue designada dentro de la estructura de la organización. Es la empresa quién le ha otorgado el lugar. Por el contrario, el líder puede ejercer la autoridad que le asigna su propio equipo, por ciertas aptitudes y acciones que ha tenido a lo largo del tiempo con los integrantes de su equipo. De hecho los grupos funcionan de manera diferente con un jefe que con un líder, pues el primero puede llevar bien el control del cumplimiento de objetivos pero tal vez no motiva a las personas como lo haría un líder, entonces muchas veces el jefe no consigue niveles óptimos de trabajo, mientras que un buen líder si, (Torres, Urenda & Fernández, s.f.)

Los líderes desempeñan su rol con el objetivo de lograr cambios que tienen que ver con valores e ideales. En cambio los jefes están motivados a desempeñar su tarea sólo por cumplimiento de las obligaciones establecidas. Además los jefes se sienten más cómodo si trabajan en un ambiente estable y ordenado que apunte a la eficiencia. Por el contrario, los líderes valoran la flexibilidad, la capacidad de adaptación de los seguidores y la constante innovación, (Lupano y Castro, s.f.).

Como ya se mencionó anteriormente, estos conceptos no son excluyentes, una persona puede ser jefe y tener cualidades de líder, que es a lo que se apunta en la actualidad para que tenga una mayor eficacia y pueda tener una mirada más integral de las cosas. De todas formas cualquiera de los dos, jefe o líder pueden ser Agentes de cambio, aunque sus objetivos, sus formas de trabajar e intereses son diferentes. Es importante resaltar que estas dos formas de Agente de cambio existen pero en el presente trabajo se tomará al agente de cambio como líder y se centrará en la función del liderazgo.

Es importante resaltar que los líderes se ocupan de las necesidades de cada integrante de su equipo y da lugar a la participación, (Lupano y Castro, s.f.). Con esto apunta hacia la cooperación dentro del grupo para el objetivo común y suele dar el ejemplo a través de sus acciones para que los demás confíen en él y además imiten su comportamiento, (Ramirez y Suarez, 2007).

Estos Agentes actúan como facilitador del cambio y para ello deben de ser críticos ya que es su responsabilidad detectar los desafíos que se puedan presentar y alertar al equipo de trabajo acerca de esto, pero a su vez motivarlos y generar la confianza suficiente para que no le teman al cambio, pues al ser algo nuevo genera ciertas resistencias por el hecho de salir de la zona de confort hacia un futuro que no

se sabe muy bien cómo funcionará pero será diferente, (Alarcón, 2011). De esta forma, su rol puede tener variaciones, pues en momentos participa como guía principal e impulsor y otras veces sólo es un colaborador. Una forma menos compleja de llevar adelante este papel es preparar colaboradores y equipos con respecto al cambio y así lograr que estos lo promuevan, convirtiéndose al final en Agentes colaboradores del Cambio, (Ronco y Llado, 2000).

Los Agentes además de brindar soporte y ayuda, chequean que todos los trabajadores estén integrados al proceso de cambio, en base a esto determina si el personal necesita o no capacitación para potenciar las habilidades ya existentes. Este guía debe facilitar la comunicación, ser fuente de información, coordinar, administrar y evaluar, siempre brindando el soporte necesario para conseguir el éxito, (Alarcón, 2011).

Hay veces que el Agente de Cambio ni siquiera forma parte de la organización, es externo, como un consultor por ejemplo. Esto tiene sus ventajas y desventajas, ya que será objetivo en su tarea pero puede tomar decisiones muy drásticas por no estar impregnado en la cultura organizacional, (Robbins, 2004).

La figura del líder como agente de cambio.

El campo construido por el liderazgo es muy variado y está compuesto por diferentes teorías, filosofías, posturas, definiciones y descripciones. Su estudio ha sido tema de interés para múltiples disciplinas y perspectivas como lo son la historia, la teoría psicodinámica, la sociología y la teoría del desarrollo organizacional. No hay hasta el momento una definición de liderazgo que esté ampliamente aceptada, existen diferentes posturas y orientaciones teóricas con respecto a este término (Kroe, Lowe & Brown, 2004 en Lupano y Castro, s.f).

El hombre es liderado en algunas situaciones y también es líder otras veces, pero sucede en todas las áreas de la vida, ya que el liderazgo es una condición humana básica y universal. Esto se debe a que el ser humanos se ve involucrado en situaciones donde es dirigente y también dirigido en diferentes instancias de la vida. El liderazgo es un concepto muy complejo y difícil de definir, (Rodríguez, 1999).

Por los años sesenta es que se comienzan a formar las teorías sobre liderazgo y es en estos tiempos que se define como una relación de influencias donde líderes y

colaboradores tienen una gran importancia, (Álvarez , 2001, en Pereira, 2014). Fischeschratz (1993) en Palomo, (2013) hace énfasis en los tres componentes que se relacionan para comprender la influencia del liderazgo, estos componentes son: la personalidad individual del líder, con su forma de ser, su carácter y todo lo que lo hace único, en segundo lugar se debe tener en cuenta las particularidades de los seguidores, sus habilidades, actitudes, personalidades y por último el contexto en que esto se desarrolla, la situación puntual con las posibilidades que se presentan en el momento.

El líder es visibilizado como aquél que va delante de todos aquellos que lo siguen, mientras trabaja duro para fortalecer el equipo e inspirar a sus seguidores, (Pereira, 2014). Sumado a esto, Luis Ahumada (2004) plantea que el liderazgo tiene que ver con el poder de influir en estos seguidores, es decir, el líder es quien posee la capacidad de causar efecto sobre las formas de hacer las cosas, las decisiones y acciones que se toman. Este autor además propone entender el liderazgo en el contexto de los equipos de trabajo, ya que son los que comienzan a tener gran importancia en la actualidad de las organizaciones.

Otros autores consideran al liderazgo como una disciplina y quien la ejerce influencia a sus semejantes para actuar en función de metas que son realmente beneficiosas para el grupo, se requiere de un gran compromiso (Sánchez, Alvero y Tillán, 1999).

García (2010) agrega que existen grandes diferencias en las formas en que se ejerce el liderazgo, algunos líderes influyen sobre otros por su cargo pero otro puede generar influencia a partir de sus características y actitudes. Este último genera más aceptación por parte de los seguidores.

Por otro lado, esta influencia de la que se habla puede ser formal como la que se da en un rango gerencial o informal cuando no surge de la estructura de la organización, pero esto no le quita relevancia, los dos tipos de liderazgo son igual de importantes, (Robbins, 2004).

Los líderes juegan un rol fundamental en los procesos de interacción, donde generan visiones futuras que luego serán aceptadas y compartidas por el grupo.

Diferentes teorías acerca de los estilos de liderazgo.

- ***Enfoque de rasgos.***

Entre los años 1920 y 1950 se buscaban cualidades personales, sociales o físicas que distinguan a lo que son líderes de quienes no lo son, (Robbins, 2004).

Este enfoque está basado en diversas teorías de la personalidad para poder identificar diferencias entre las personas y así lograr separar a aquellos que tienen una alta probabilidad de ser líderes exitosos de quienes no lo serían.

Los medios de comunicación en aquella época les asignaban a los líderes características como carisma, madurez emocional, entusiasmo, valentía, capacidad de persuasión, una buena energía e intuición. De todas formas este enfoque no tuvo gran relevancia a nivel académico ya que se hicieron varios estudios y se encontraron diferentes resultados lo que hizo imposible llegar a un acuerdo común sobre las características de un líder, (Lupano y Castro, s.f).

Era demasiado ostentoso pretender recoger rasgos exclusivos del liderazgo en los estudios realizados siendo que de veinte investigaciones se obtuvieron más de ochenta resultados diferentes donde sólo en tres o cuatro investigaciones coincidían algunas características.

Por otro lado, con estos datos encontrados se podía diferenciar líderes de no líderes a partir de estas seis características que debían poseer: ambición, energía, deseo de dirigir, honestidad, integridad, autoconfianza, conocimiento del trabajo e inteligencia. Se llega a la conclusión de que la persona tenga alguna de estas características no asegura que sea exitosa en el liderazgo pero quizás tenga más probabilidades de llegar a las metas que se proponga.

No hay una equivalencia rasgos-éxito. De todas formas la el líder funcionará como tal según a la situación que se enfrente (Robbins, 2004).

En fin, esta teoría posee varias limitaciones ya que no hay rasgos universales que den por hecho que el liderazgo se ejercerá de forma exitosa en cualquiera de los escenarios que se presente.

Además esta teoría tiene en cuenta los rasgos que se necesitan para afrontar situaciones no muy complejas, sino más bien débiles y en la realidad organizacional la mayoría de las situaciones no suelen ser muy simples.

Dentro de esta teoría no se logra separar causa y efecto, es decir, no se sabe si el líder es una persona que posee autoconfianza desde siempre como característica

de su personalidad o si en realidad el éxito en el ejercicio del liderazgo generó autoconfianza en él.

Por último lo que se puede hacer con esta teoría es visualizar como sería un líder pero no diferencia un líder exitoso de uno fracasado. No se logró obtener resultados que puedan generalizarse, (Robbins, 2004).

- ***Enfoque conductual.***

Este enfoque nace en respuesta al fracaso del enfoque de rasgos y tuvo relevancia entre 1950 y 1960. La teoría consistía en que el líder estaba definido en función de su conducta y de sus actos, entonces si esto era cierto, el liderazgo podía ser algo que se aprenda. Aquí radica una diferencia con el enfoque de rasgos, pues si esta hubiese sido acertada, el liderazgo sería algo innato que trae la persona desde su nacimiento y que no se puede enseñar. (Cuadra & Veloso, s.f).

Dentro de este enfoque se realizaron varios estudios. En la Universidad Estatal de Ohio se hicieron investigaciones con el fin de identificar dimensiones que compongan la conducta del líder. Al principio habían propuesto varias categorías pero terminaron profundizando en solo dos que reflejaban la generalidad de las conductas del líder descrita por los empleados. Estas dos categorías son llamadas iniciación de conducta y consideración, (Robbins, 2004). La primera se refiere a las conductas del líder que hacen posible que las relaciones en el grupo se definan, se faciliten y se encaminen hacia los objetivos, llevándose a cabo de forma óptima las tareas asignadas, respetando los plazos fijados, (Lupano & Castro, 2015).

La segunda categoría, la consideración, tiene que ver con la importancia que el líder le atribuye a los sentimientos de los seguidores. Se refiere a conductas que el líder pone en marcha para favorecer las relaciones amistosas dentro del grupo, que se fortalezcan los lazos, que exista confianza, contribuyendo a una mejor comunicación y con esto lograr que las instancias de toma de decisiones sean más simples, (Palomo, 2013).

Los estudiosos del enfoque conductual concluyeron que a pesar de que estas dos categorías se presentan de forma independiente, es necesario que el líder tenga rasgos de las dos para que funcione de forma eficiente.

Por otro lado, en la Universidad de Michigan se realizaron investigaciones que tenían objetivos similares a las investigaciones de la Universidad de Ohio y de hecho se encuentran con resultados muy parecidos: obtuvieron dos categorías de conducta de liderazgo las cuales nombraron orientación a los empleados que se corresponde con la categoría de la consideración explicada anteriormente y orientación a la producción que coincide con la dimensión que refiere a la iniciación de conducta presentada por la Universidad de Ohio.

Además, un estudio realizado por Blake y Mouton también utilizó dos categorías: "Interés por las personas" e "interés por la producción", elaboraron lo que se llamó "rejilla gerencial", pero en realidad no aporta grandes conocimientos nuevos, (Robbins, 2004).

Estos tres estudios se corresponden en las categorías utilizadas y llegan a prácticamente los mismos resultados, pero los investigadores coincidían en la idea de que faltaba incluir el factor situacional.

- ***Enfoque situacional.***

Este enfoque está compuesto por un conjunto de diferentes teorías que parten de la idea de que ciertas conductas de los líderes pueden ser efectivas en algunas situaciones, pero no en todas, tal vez lo que para una situación es eficaz, no lo es para otra, (Lupano & Castro, 2015).

Un ejemplo de esto lo trae Robbins (2004) en su libro Comportamiento Organizacional cuando se refiere a Linda Wachner que en 1987 ya era directora ejecutiva de Warnaco, una empresa de ropa que tenía un ingreso 425 millones de dólares al año. Luego de catorce años Linda aumentó esa ganancia a 2.200 millones de dólares por año, su táctica y forma de hacer las cosas dio resultado en este tiempo, Pero se mostraba dura con sus empleados y frecuentemente los humillaba, con esto empezó a tener una alta rotación de trabajadores y directivos. Años después el mercado y la demanda cambió, la competencia creció pero Linda seguía igual, no cambió a la par de la situación, el trato hacia los empleados hizo que los mejores ejecutivos se fueran de la empresa, la demanda ya no era la misma y en el 2001 Linda dio quiebra y meses después quedó desempleada.

Con esto queda más claro que es mucho más complicado encontrar que líder será eficaz en cada situación que aproximarse a las características de un líder, pues lo que a Linda le dio resultado en 1987 no le funcionó en el 2000.

El modelo situacional, estudiado por Paul Hersey y Bachard se focaliza sobre los seguidores. Según estos autores la efectividad del liderazgo se logra cuando el líder al estudiar el nivel de madurez o preparación que hay en los seguidores, es capaz de ajustarse al estilo de liderazgo que va con el nivel de los integrantes del grupo.

Se propone que por cada nivel de madurez existe maso menos una conducta del líder que se corresponde y se supone que la efectividad es mayor cuanto más acertada sea la correlación entre el nivel de madures y el estilo de liderazgo, (Sánchez & Rodriguez, 2009).

En síntesis, este enfoque tiene tres variables de contingencia fundamentales: la relación entre el líder y sus seguidores que se refiere al nivel de confianza y respeto que los seguidores poseen con respecto al líder, el poder que ejerce el líder sobre ellos, esto deriva de la posición que el líder tenga en la organización y como se estructuran las tareas, (Daft, 2006 en Giraldo & Naranjo, 2014).

Hersey y Bachard toman componentes de otras investigaciones sobre el liderazgo y hacen una distinción importante entre los estudios realizados en Ohio State University y la “Rejilla Gerencial”. En los estudios hechos en Ohio miden cómo se comportan las personas, mientras que la “Rejilla Gerencial” posee dimensiones actitudinales, es decir, se enfoca más hacia lo que es la predisposición de las personas, los sentimientos, las ganas.

Veamos ahora cuales son los estilos de liderazgo se originan a partir de la relación entre la conducta de tarea (tiene que ver con la dirección que ejerce el líder) y la conducta de las relaciones (atención a nivel emocional que el líder debe de proporcionarle a los seguidores en una situación dada).

Uno de los estilos de liderazgo es el de ordenar, (alto interés en la tarea y bajo interés en las relaciones) donde el líder es quién da las instrucciones, define cómo se van a realizar las tareas, en qué momento y dónde. Asigna roles, fija un plazo y exige resultados óptimos, (Palomo, 2013).

Por otro lado se encuentra el líder que se maneja con la persuasión, (alto interés en las personas pero también en las tareas) genera una comunicación de ida y vuelta con sus seguidores y deja que ellos expresen sus dudas y los puntos de vista que tienen, pero no les da participación en la toma de decisiones. Explica a los seguidores la decisión ya tomada pero deja en evidencia las ventajas de esto y la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

En tercer lugar tenemos el estilo participativo (alto interés en las personas y bajo interés en las tareas de producción) donde el líder interactúa con los empleados a manera de tomar las decisiones de forma conjunta y por último tenemos el estilo de líder que delega (bajo interés tanto por las relaciones como por las tareas), es decir, confía decisiones muy importantes a sus seguidores, ya aquí el seguidor se ve más como un colaborador y no un simple subordinado, (Rodríguez, 1999)

A cada uno de estos estilos de liderazgo le corresponde grados de madurez de los seguidores.

Aclaremos primero a que nos referimos con madurez. El concepto de madurez según estos autores tiene que ver con la predisposición o la capacidad que los seguidores tienen para cumplir con una tarea determinada. Esto no quiere decir que una persona se califique como inmadura o madura en términos generales, sino que lo es con respecto a alguna tarea específica o meta que se le proponga. Esto es algo personal de cada seguidor y se compone de dos partes importantes: La madurez para el puesto, que refiere a las habilidades y conocimiento técnico que posee el seguidor y la madurez psicológica que está compuesta por la motivación, las ganas de hacer, la autoconfianza y disposición de la persona. Esto último debería de ser una forma de actuar que le nazca a la persona motivado por la satisfacción personal y no por premiaciones o porque lo estén controlando, (Sánchez & Rodríguez, 2009).

Los cuatro estilos de liderazgo expuestos anteriormente se refieren a un tipo de madurez:

- Madurez 1 (M1): La persona no está preparada para la tarea, no está capacitado ni motivado, entonces aquí el líder debe de ser más claro en su forma de asignar la tarea, (Chávez & Legues, 2001). Este nivel de madurez requiere un líder que ordene, que sea específico en lo que pide y que controle el proceso del seguidor a manera de llegar a un buen resultado.

- Madurez 2 (M2): En este caso el seguidor está motivado por la tarea, posee algún conocimiento sobre la tarea, se interesa en aprender más, pero no se tiene la suficiente confianza como para hacerse cargo por completo de la tarea que le asignan, (Robbins, 2004). Aquí el nivel de liderazgo que se corresponde es el de persuasión, pues el líder debe demostrar interés en la tarea, pero también en las relaciones para tratar de convencer al seguidor de que puede realizar la tarea y presentar las ventajas y beneficios que ello le confiere.
- Madurez 3 (M3): Aquí el seguidor cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios como para realizar de forma efectiva la tarea y lo sabe, entonces se siente tan confiado que desea hacerlo a su manera sin seguir las pautas que el líder propone, (Robbins, 2004). Siendo de esta forma, el líder debe tener un estilo participativo, debe enfocarse más en las relaciones a manera de charlas las ideas de los seguidores y tratar de tomar las decisiones en forma conjunta. Si no se da lugar a la participación se puede generar un clima de frustración entre los seguidores y así anular las iniciativas, (Chávez & Legues, 2001).
- Madurez 4 (M4): La persona se siente preparada para realizar la tarea y quiere hacerlo, entonces el líder no tiene mucho que hacer, por lo que se inclina por un estilo de delegación, es decir, deja que los seguidores tomen decisiones por él. (Chávez & Legues, 2001).

Desde esta perspectiva se puede decir que se ejerce también un liderazgo facultativo. Dicho de otra forma, el líder mediante el ejercicio de su rol va preparando a los seguidores para que en un futuro puedan actuar de forma autónoma. Aquí aparece lo que algunos llaman empowerment que es un proceso donde las personas desarrollan habilidades y adquieren conocimientos necesarios para poder manejar solos las situaciones complejas que aparezcan en relación a su tarea. Una vez logrado este estado se pueden delegar decisiones importantes a los seguidores, (Chavez & legues, 2001).

- ***Liderazgo autocrático.***

Este estilo de liderazgo suele mantener su poder por medio de la fuerza. Hace todo como él quiere, por él mismo, sin dar explicaciones a las demás personas, su poder es absoluto.

Es dirigente y motivador a la vez, todo se centra en él, pues es el protagonista en todas las acciones que se lleven a cabo dentro de la organización.

Este líder considera que los trabajadores no están aptos para guiarse por sí mismos, pues no cuentan con las herramientas o capacidades necesarias para hacerlo, (Delgado & Delgado, 2003).

- **Liderazgo burocrático.**

Este estilo de liderazgo surge a partir de la Revolución Francesa, durante el sigloXIX, (Rodriguez, 1999). Se basa en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, pero es el pueblo quien actúa como mediador, el cual puede elegir su gobernante, (Gomez,s.f). Con el paso del tiempo comenzaron a aparecer figuras que no eran impuestas, sino elegidas, como por ejemplo: los presidentes de la república, que ejercían por un número de años establecidos, ya no eran vitalicios y gobernaban en función de leyes, (Rodriguez, 1999).

- **Liderazgo transaccional.**

Los líderes transaccionales son aquellos que conducen a los seguidores hacia las metas, especificando roles, plazos y tareas a realizar, (Robbins, 2004).

Este líder concuerda sobre todo con modelos donde el cambio es planificado y el líder puede generar un esquema de los procesos que quiere llevar a cabo e idear una estrategia para lograr el éxito, (Contreras y Barbosa, 2013).

Dentro de este estilo de liderazgo el objetivo principal del líder es ser conciso, claro y contundente a la hora comunicar lo que quiere que se haga, es decir, debe de plantear una estructura de tareas, con metas bien definidas para que los seguidores puedan lograr un desempeño óptimo en función del objetivo establecido. Por otro lado, para los seguidores el objetivo principal es hacer lo que líder dice que se haga, cumplir, (Quesada,2014).

Es aquí donde se genera el intercambio, si los seguidores cumplen con su tarea y siguen los pasos pautados el líder recompensa esta actitud de forma económica o con otros beneficios. De la misma forma el líder puede castigar o sancionar a aquellos seguidores que se salgan de lo establecido y no cumplan con los

objetivos, (Morelo, Recio & Cuadrado, 2010). Es por este intercambio que se llama liderazgo transaccional, por la transacción que existe entre el líder y sus seguidores, (Figuerola, s.f).

Este líder posee un estilo directivo y hace uso del poder formal que le otorga el lugar que ocupe dentro de la estructura de la organización. Mantiene su atención enfocada en el corto plazo y se encarga de administrar bien los recursos con el objetivo de obtener la mayor eficiencia posible, por lo tanto es más un gestor que un propulsor del cambio. Prefiere que los procesos sigan siendo los mismos de siempre, estandarizados y ordenados, (Pereira, 2014).

Este tipo de liderazgo posee dos subcategorías: La recompensa contingente que refiere a la relación entre seguidores y líderes pactada por intercambios mutuos. Es decir, si el cumplimiento de objetivos se realiza de forma exitosa habrá recompensa, pero si no se cumple con lo pactado habrá algún tipo de sanción.

Por otro lado está la recompensa por excepción, que se da cuando el líder sólo interviene para corregir. Si por ejemplo los seguidores se están desviando del camino hacia los objetivos, el líder interviene con el fin de encausar la situación de nuevo, (Lupano & Castro s.f.).

- **Liderazgo transformacional.**

Este tipo de liderazgo toma como base el liderazgo transaccional antes descrito, puesto que se propone no quedar sólo en la realización correcta de las tareas establecidas, se necesita de otro tipo de esfuerzos que hagan que el seguidor trascienda más allá del cumplimiento básico de una tarea, (Robbins, 2004).

Una característica fundamental de este estilo es que los líderes propician el desarrollo de competencias en los seguidores para dar paso al cambio organizacional, no se quedan simplemente en la supervisión del cumplimiento de tareas, sino que motivan y estimulan a los seguidores para que puedan ver las cosas desde perspectivas diferentes, entonces de esta forma abandonan los intereses personales para colaborar con los intereses colectivos, esto genera cambios en varios niveles de la organización y una mejor adaptación a ellos, (Contreras y Barbosa, 2013). Ortiz (2006) le llama a esto efecto cascada, pues se incentiva el desarrollo personal y colectivo.

Pereira (2014) menciona que este líder se considera carismático en el sentido que lo trabaja Weber, es decir, que logra hacer de sus sueños un sueño colectivo compartido por los demás, pero no deja de ser su sueño, su visión de las cosas y su organización. De todas formas, este componente carismático es el que genera lazos emocionales entre líderes y seguidores lo que da lugar a que se amplíe la confianza. Sumado a esto, el líder estimula las capacidades intelectuales de sus seguidores con el fin de llegar a nuevas ideas, creatividad, imaginación y lograr un buen razonamiento a la hora de resolver problemas, (Pons y Ramos, 2012).

Discusión.

Durante el desarrollo teórico del presente trabajo se expone la definición de cambio organizacional desde diferentes autores. Si bien coinciden en varios puntos, también discrepan en otros.

El siguiente cuadro facilitará la visualización de los conceptos.

AUTORES.	DEFINICIÓN DE CAMBIO.
Shalk, (1998).	Nuevas formas de pensar, hacer y funcionar. Movimiento. Motivación.
Pardo de Val, (2002).	Incorporar nuevos recursos y capacidades.
Perez, et. Al., (2006).	Esfuerzos de una organización para lograr una mejora.
Rodríguez & Fernandez, (s.f.).	Serie de transformaciones. Nuevo comportamiento organizacional.
Hernandez, (2003).	Variación. Evolución.
Acosta, (2002).	Transformación. Existen dos fuerzas de cambio.
García, (2010).	Modificación que se da en el entorno. Existen dos fuerzas de cambio.
Gordon, (1997).	Etapas normales dentro de las organizaciones.

Hernández, (2003) plantea el cambio organizacional siempre como una variación, pensándolo como una serie de pequeñas modificaciones.

Con respecto a esto se puede decir que es verdad que los cambios implican modificaciones, pero no siempre son menores o pequeñas. Existen casos donde el cambio sólo sucede y se vuelve drástico abarcando cada área de la organización, originando también un impacto tal que los tiempos no alcanzan para gestionarlo sobre el momento. Esto demuestra que los cambios también se dan en grandes dimensiones y afectan a más de un área o departamento de la organización.

Al mismo tiempo, a través de la lectura de la información disponible sobre este tema, se coincide con que el cambio siempre implica un movimiento, tal como lo plantea Shalk, (1998).

Al planificar un cambio, analizar los obstáculos que pueden surgir durante el proceso y evaluar las posibilidades de lograrlo ya se está generando un movimiento. La intencionalidad cuenta, pues pensar el cambio ya supone una actitud de movimiento hacia algo que no se conoce, independientemente de los resultados que se obtengan.

Es posible que esta definición pueda complementarse con lo que menciona Pérez, et. Al., (2006) cuando hace alusión a que el cambio comprende los esfuerzos de la organización para lograr una mejora.

Planear el cambio y luego intentar llevarlo a la práctica sugiere “moverse” de la zona de confort ya conocida hacia otra que se desconoce, esto conlleva un gran esfuerzo emocional y psicológico para quienes no logran visualizar los beneficios del cambio o la necesidad misma que existe de que éste se concrete.

Por otro lado, Pardo de Val, (2002) considera al cambio organizacional como la implementación de nuevos recursos o capacidades.

Esto puede considerarse una simplificación del término, ya que en realidad la implementación de nuevos recursos o capacidades se considera un variable más dentro del cambio organizacional. Es decir, el cambio organizacional en sí pone en movimiento una multiplicidad de factores, entre ellos las formas de hacer las cosas, de pensar y actuar, como lo afirma Shalk, (1998).

Mientras la mayoría de los autores presentan al cambio como una situación que rompe con la funcionalidad normal de las organizaciones, Gordon (1997) afirma que el cambio es propio del ciclo vital de las organizaciones, que es un acontecimiento normal dentro de ellas, pues siempre está cambiando para adaptarse a las fluctuaciones que se dan tanto a nivel externo como interno, tal como lo explican García (2010) y Acosta (2002).

Sumado a esto, el cambio organizacional se puede dar de diferentes formas y para ello se presentó una tipología de los mismos donde se exponen: el cambio emergente, el cambio planeado, cambio superficial y en profundidad, cambio inductivo y deductivo, cambio evolutivo y cambio revolucionario.

En primera instancia es importante aclarar que existen dos grandes tipos de cambio: el cambio planeado y el cambio emergente trabajado por Ronco y Llado (2000).

Los cambios emergentes son aquellos que suceden sin la intervención de un agente de cambio, es decir, se desarrollan de forma natural.

Por lo contrario, el cambio planificado es premeditado e interviene un agente de cambio. Esto permite generar estrategias para sortear obstáculos futuros que puedan surgir mediante el proceso de gestión del cambio. Además se estudia la situación para potenciar las fortalezas de la organización y así brindar las herramientas necesarias para que existan mayores probabilidades de que el cambio se logre con éxito.

De todas formas, que el cambio se planifique no significa que sea exitoso si o si, las probabilidades son más altas, pero no definitivas, estos tipos de cambio también pueden fracasar. No hay una táctica que asegure que el cambio será logrado con éxito, pero si hay procedimientos que generan más posibilidades llegar al objetivo.

Planificar permite generar un esquema de cómo se quisiera actuar paso a paso definiendo qué es lo que se espera como resultado, mientras que en el cambio emergente se va improvisando y solucionando sobre la marcha, lo que vuelve poco visible el proceso de cambio propiciando un desenvolvimiento más natural y menos tenso.

Además de estos dos tipos de cambio se seleccionaron otros que tiene que ver con la velocidad, el origen y el alcance de los mismos.

Cada uno de ellos tiene sus propiedades individuales y diferencias, concuerdan en muchos puntos, hasta se podría decir que cada autor se refirió a las mismas características pero enfocados desde una perspectiva diferente. A continuación se presenta un cuadro comparativo que apoya esta idea de reunir los tipos de cambio en sólo dos grupos diferentes.

TIPOS DE CAMBIO		
Superficial.	Inductivo.	Evolutivo.
Pequeñas transformaciones.	Pequeños cambios .	Transformaciones leves.
Lentos.	Lentos.	Paulatinos.
Puntuales.	Concretos.	Claros y puntuales.
Profundo.	Deductivo.	Revolucionario.
Generan impacto profundo.	Transformaciones más profundas.	Genera impacto. Resistencias.
Requieren más tiempo.		Abrupto.
Debe ser planeado.	Planeado.	

El cambio superficial, el inductivo y el evolutivo comparten características similares. Todos estos cambios son más lentos y seguros, se encuentran dentro de la cotidianidad de la organización. Estos cambios pretenden lograr pequeñas transformaciones de forma evolutiva donde los márgenes de error sean los mínimos para no fracasar y así dar ánimo a las personas, motivarlas en dirección del cambio y los objetivos.

Por otro lado se presentan los cambios profundos, los deductivos y los revolucionarios. Estos cambios son diferentes a los expuestos anteriormente, pues se realizan en un nivel más profundo de la organización donde todas sus áreas son tocadas e involucradas. Generan un gran impacto muchas veces al modificar aspectos de la cultura y suelen ser más determinantes o abruptos, por lo que generan bastante resistencia en las personas.

Sea cual sea el tipo de cambio, si se planifica va a existir una persona o grupo de personas que lo lleven adelante, en este caso se habla de un líder, que para ejercer su rol puede elegir como guía algún modelo de gestión. En este caso Lewin plantea tres etapas fundamentales para la gestión del cambio, (Robbins, 2004).

Si bien no hay una receta o forma establecida de gestionar los cambios, este autor plantea que existen tres etapas por las que debería de pasar un cambio planeado para que perdure en el tiempo, pero no es el único autor que pensó en pasos a seguir para la gestión, también lo hizo Paul Kotter en su libro "Liderando el Cambio" y Arthur Zimmermann que habla del "hilo rojo para el cambio". Pero en términos generales los tres autores se reducen a lo mismo. Se puede encontrar que si bien Lewin expone sólo tres etapas para la gestión del cambio, Kotter ocho y Zimmermann lo articula a través de un ejemplo, rondan las mismas ideas acerca de lo que tiene que estar presente para lograr el cambio.

MODELO DE LEWIN.	MODELO DE KOTTER.	MODELO DE ZIMMERMANN.
Descongelamiento:		
Re planteamiento del estado actual de las cosas.	1º. Crear sentido de urgencia.	Visión futura como motivación grupal.
Crear la necesidad del cambio.	2º. Formar una poderosa coalición.	Plantear objetivos claros.
Plantear la visión a futuro/objetivos. Comunicación.	3º. Crear una visión para el cambio. 4º. Comunicar la visión.	
Cambio en sí mismo:		
Movimiento hacia un nuevo estado. Elaborar plan.	5º. Eliminar obstáculos.	Elaborar un plan conjunto.
Triunfos a corto plazo: generar confianza.	6º. Asegurar triunfos a corto plazo.	
Re- congelar:		
Establecer un nuevo estado de equilibrio. Evitar que el cambio se vuelva inestable.	7º. Construir sobre el cambio mismo. 8º. Anclar el cambio en la cultura.	No habla de re- congelar o de anclar el cambio en la cultura.

Dentro de las estrategias para la gestión del cambio que se presentan en el cuadro comparativo existen varias coincidencias, cada autor hizo énfasis en las instancias que les parecieron más indispensables para lograr el éxito y lo plantearon desde su punto de vista.

Al comparar estas tres teorías se puede decir que se acercan mucho en su contenido pues siempre se está planteando la idea inicial de una visión y una motivación para poder en conjunto trabajar en una sola dirección.

A su vez, estas tres formas de llevar a cabo un proceso de cambio tienen en cuenta ese momento donde se crea una estrategia y luego el trabajador debe moverse de su zona de confort y es aquí donde algunos los hacen esperando los beneficios prometidos y otros simplemente se resisten a lo desconocido y prefieren luchar por mantener su comodidad.

Luego de sortear este tipo de obstáculos se continúa con el proceso de cambio y una vez impuesto se da la consolidación del mismo, esto coincide con la etapa de re congelamiento mencionada por Lewin, donde se debe contar con involucramiento y el apoyo de la mayoría de los miembros de la organización.

. Siempre la gestión del cambio va a tener un punto de ruptura, una elaboración del cambio y una re congelación de la nueva situación.

Pero ¿Quién se encarga de guiar o gestionar estos cambios? Para que estas fases de la gestión del cambio se puedan lograr es necesario un líder.

Esta persona o grupo de personas debe ser capaz de identificar los problemas que puedan aparecer en medio del proceso de cambio, además de mantener una idea clara sobre la situación actual por la que está pasando la organización y cuáles son las metas que se propone.

Sumado esto, el líder debe de contar con la suspicacia suficiente como para notar cuales son las fuerzas negativas y positivas que interfieren en el proceso de cambio y a partir de ello utilizar su inteligencia para diseñar una estrategia de cambio que parta de la situación actual con destino hacia las metas.

Luis Ahumada (2004) afirma que el líder es quién tiene la capacidad de influir sobre sus seguidores con el fin de llegar a los objetivos compartidos. El estilo de liderazgo entonces, es la manera en que este proceso se realiza.

Es importante prestarle atención al liderazgo porque en algún sentido define a la organización. ¿Por qué? Porque si la organización se sigue manteniendo fiel a su cultura, valores y misión, el líder debe de guardar una estrecha relación con esto.

Por esta razón se puede decir que en una organización democrática se generarían serios problemas si el liderazgo es autocrático, debido a que la organización estaría más orientada hacia la toma de decisiones colectivas, donde se da la participación, pero el líder se empeñaría en dirigir o mandar por encima de los demás sin importar sus opiniones. Este líder sería más absoluto, menos flexible y esto resultaría en caos.

Los líderes autocráticos suelen generar miedo en su entorno, pero dependiendo de su personalidad también pueden llegar a ser muy queridos. Pero no funcionarían dentro de una organización burocrática porque generan una comunicación que fluye sólo en un sentido, las cosas se hacen como él indica y no es necesario que las personas sepan por qué.

Sin dudas, en este caso sería ideal un líder democrático para gestionar tal organización, pues ésta figura presta especial atención a los seguidores, los incluye en la toma de decisiones, propiciando un buen ambiente para las relaciones entre los integrantes de la organización. Por el contrario, dentro del estilo de liderazgo autocrático no se da lugar a las relaciones, al no ser que tengan que ver con la cadena de mandos.

Aquí se pueden encontrar diferencias abismales entre un estilo de liderazgo y el otro pero coinciden en una cosa: la toma de la decisión final, termina en manos de una sola persona en cualquiera de los dos estilos. En el liderazgo autocrático porque él mismo la formula y la impone y en el liderazgo democrático sucede que evalúa posturas y opiniones de las personas y luego toma la decisión basándose en la opinión propia y de la mayoría.

Si se relacionan estos estilos de liderazgo con la instancia de cambio en la organización se podría decir que el líder autocrático elegiría que dirección tomar sin dejarse cuestionar por los subordinados y por otro lado, el líder democrático dejaría opinar a las personas y en relación a esto le daría rumbo al proceso de gestión del cambio.

En este punto se podría decir que el liderazgo autocrático tiene algunas características relacionadas al enfoque de rasgos ya que esta figura posee una combinación de cualidades físicas, personales, emocionales, conocimientos, experiencias e inteligencia que lo hacen un líder innato. El líder autocrático también se

lo considera innato y reúne ciertos rasgos que los trae desde la cuna, que hacen que él sea el líder y no otra persona. De igual forma ocurre con los líderes tradicionales que son los que comúnmente se relacionan con momentos históricos donde se habla de reyes, príncipes y faraones. Aquí los líderes nacían ya herederos de su trono.

Por otro lado, el enfoque situacional de liderazgo propone que el liderazgo está relacionado a conductas del líder que pueden ser efectivas en una situación “x”, pero no en una situación “y”. No existe un único liderazgo que sea eficiente en todas las situaciones, entonces expone que el liderazgo puede aprenderse.

Rodriguez (1999) expone que el líder debe adecuarse al nivel de madurez de sus seguidores respecto a la tarea propuesta y menciona cuatro estilos que se pueden adoptar: el de ordenar, el persuasivo, el participativo y aquel que delega.

Dentro de este enfoque se encuentran similitudes con el liderazgo autocrático, cuando se habla del líder como una persona que debe ordenar o dirigir. Toma las decisiones sin dar ningún tipo de explicación al respecto, plantea la forma en que se deben de hacer las cosas y espera el resultado. El líder autocrático hace casi lo mismo y se interesa también más en la tarea que en las relaciones. Hoy en día este estilo de liderazgo se puede ver asomar en organizaciones encabezadas por directivos donde la toma de decisiones sólo se genera allí sin consultas, también se refleja en la policía y los bomberos. Estos líderes pueden llevar adelante la gestión de cambios planeados donde no halla mucho tiempo para tomar decisiones.

Siguiendo en esta línea, el enfoque situacional plantea un estilo de liderazgo participativo donde quien ejerce el rol permite que las personas opinen, pregunten y participen, pero la decisión final la toma él. Este estilo está directamente relacionado con el liderazgo burocrático, explicado anteriormente, les da lugar a las personas y se toma la decisión final por consenso. Este estilo puede utilizarse en la gestión del cambio planeado participativo para lograr un resultado eficaz, pues las características del líder concuerdan con los aspectos del cambio a realizar.

El enfoque situacional, además presenta un estilo de liderazgo que se basa en la delegación, esto puede coincidir en ciertos aspectos del liderazgo *Laisses faire* que se presenta más liberal y pasivo, dejando que las decisiones las tomen los integrantes del equipo ya que se encuentran los suficientemente aptos como para hacerlo. Esto también se debe al liderazgo por empowerment, que se desarrolla a medida que el líder va preparando a los seguidores para que un día se vuelvan autónomos con respecto a su tarea. Estos estilos de liderazgo se pueden utilizar en la gestión de los

cambios organizacionales emergentes, ya que algunos autores plantean que la presencia del líder es casi innecesaria porque el cambio es tomado como algo natural en la vida de las organizaciones y lentamente van transformándose y sus integrantes también lo hacen con ella, logrando una adaptación poco problemática. El líder podría intervenir en caso de que los seguidores se desvíen del objetivo por ejemplo.

Hasta aquí se puede resaltar que el enfoque de rasgos permite detectar si una persona posee capacidades para liderar o no, mientras que el enfoque situacional destaca la flexibilidad que posee el líder para adaptarse tanto a la situación como a los individuos. A su vez estos dos enfoques poseen características compartidas con los estilos autocrático y burocrático en los puntos ya explicados.

Si bien son estilos diferentes, uno dio lugar a otro y además existen nudos conformados por situaciones organizacionales de cambio que involucran más de un estilo de liderazgo para lograr el cambio.

De acuerdo con lo planteado sobre los tipos de cambios más arriba en correspondencia con los tipos de liderazgo se puede pensar que los cambios superficiales, inductivos y evolutivos se pueden gestionar a partir de un liderazgo transaccional. ¿Por qué este estilo y no otro? Porque este líder es claro y conciso en su visión de las cosas y en las pautas que propone para llevar a cabo las tareas de forma eficiente, no es un líder que pretenda innovar o recolectar nuevas ideas dentro de los grupos de trabajo, se siente cómodo en un ambiente estable, sólo le interesa llegar al objetivo y para esto realiza una transacción entre objetivo cumplido y beneficios o recompensas por haber llegado a esto. El hecho de que este estilo de liderazgo encaje mejor con estos tipos de cambio organizacional no quiere decir que no se puedan aplicar otros, pero tal vez ninguno es tan eficiente como el transaccional.

Por lo contrario, los cambios profundos, deductivos y revolucionarios se gestionarían desde un liderazgo transformacional o innovador. Esta figura sabe lidiar con la profundidad y complejidad de estos cambios, no se queda en el simple hecho de cumplir objetivos mínimos pautados, sino que incentiva el pensamiento y la creatividad de las personas con el fin de lograr la transformación en todos los aspectos y darles participación abierta a los seguidores para que opinen y avancen.

Por otro lado, hay que pensar el lugar del líder dentro de los cambios y la gestión de los mismos. No se puede decir que para todos los autores y todas las organizaciones esto se da de igual forma.

En primera instancia, es importante aclarar que en las grandes organizaciones donde el cambio se da en varios departamentos o áreas es imposible que el líder sea una sola persona y esté controlando y brindando soporte continuamente a todas las personas que se incluyen dentro del proceso de cambio. El líder puede ser el responsable del proyecto de cambio y tener a su vez un grupo de colaboradores que son los que trabajan en cada unidad del cambio para que éste se logre con éxito.

Además, en muchas organizaciones el jefe o directivos son los responsables del liderazgo de los cambios. Como se plantea en la base teórica del presente trabajo, existen diferencias entre lo que implica ser jefe y lo que es un líder pero esto no elimina la posibilidad de que un jefe tenga rasgos de líder.

En realidad esto sería un beneficio para la organización, hoy en día se lanzan muchos cursos para capacitar a los jefes en cuestiones de liderazgo para tratar de reunir todas las características en una misma persona que ya de por sí ocupa un lugar de autoridad en la estructura de la organización.

En suma, vale aclarar que los autores siempre hacen referencia a la figura de líder como una sola persona que funciona como un “salvador”, pues a él se le atribuyen todas las soluciones de los problemas existentes y no es así. El líder es un factor central para guiar la gestión del cambio pero no es lo único que se necesita para que el cambio se resuelva de manera eficaz. Al igual que el factor humano, la palabra lo dice: es un factor más dentro de muchos otros que interactúan para lograr el cambio.

Consideraciones finales.

En principio, es importante resaltar que el campo abordado en este trabajo sigue abierto y se considera que se está bastante lejos de encontrar una respuesta única y válida para todas las cuestiones que fueron surgiendo.

Luego de exponer estos dos grandes temas como lo son la gestión del cambio organizacional y el liderazgo, se puede concluir que hoy en día es necesario que las organizaciones se adapten, logren la flexibilidad necesaria como para sobrevivir en medio del agolpamiento de transformaciones y cambios que suceden a nivel global. Para que las organizaciones cambien es necesario que el ambiente se propicie y para

esto es necesario un líder que encause las actividades, formas de hacer y pensar de las personas hacia un objetivo común.

Con esto no se pretende presentar al líder como un héroe que llega justo a solucionar estas cuestiones del cambio, ni mucho menos. Tampoco se toma el líder como lo único e indispensable para el cambio, el líder es un factor más para lograr el cambio eficaz dentro de una red de factores que interactúan en la gestión de un proceso de cambio. El líder puede ser un guía que utiliza sus habilidades e inteligencia para lograr la confianza de los trabajadores y así incluirlos en las actividades y a partir de ello iniciar un cambio en actitudes, formas de pensar, hacer e interactuar en función de los objetivos de cambio. Este líder puede ser emergente o designado por la organización sólo por el hecho de estar en un lugar de poder dentro de la estructura de la misma. A veces son jefes y otras veces no, ser jefe o líder si bien son cosas diferentes no quiere decir que las dos características no puedan reunirse en una sola persona, además ninguna de estas dos atribuciones indica que un líder sea mejor que un jefe o viceversa.

Este trabajo da cuenta de que existen diferentes tipos de cambio de acuerdo a los orígenes, velocidad y profundidad, todos estos cambios tienen sus peculiaridades, por más que varios cambios entren en una sola clasificación no quiere decir que vayan a tener las mismas características, de igual forma pasa con los estilos de liderazgo.

Existen varios estilos de liderazgo y probablemente más de los que se exponen en este trabajo, pero la idea fue tratar de encontrar qué tipo de liderazgos es conveniente para cada tipo de cambio para lograr sostener el cambio y llegar a que sea exitoso. Con respecto a esto se puede decir que cada cambio posee características que demandan un tipo de líder y no otro, pero también puede pasar que un solo cambio necesite de más de un estilo de liderazgo, por ello a veces se puede encontrar que un líder esté inclinado hacia un estilo de ejercer su rol pero que tenga rasgos de otro estilo que en realidad lo ayudan a llevar el procesos adelante, porque tanto las personas, como los tipos de cambio y los tipos de liderazgo no son algo delimitado que sólo entren en una clasificación.

Si bien se puede hacer una aproximación sobre qué liderazgo sería conveniente en qué cambio, es algo que está sujeto a las variabilidades de la situación.

Referencias bibliográficas.

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de Psicología*. (11), 9-24. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>

Acosta, C. (2003). Reseña: "Paradoja de cambio organizacional" de M. E. Malott. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 35, (1), 100 – 103. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/805/80535113.pdf>

Agrys, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona, España: editorial Herder.

Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencia sociales online, revista electrónica*. 3, (1), 53-63.

Recuperado de:

http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf

Alarcón, D. (2011). Guía para el comportamiento organizacional de un agente líder de cambio. *Negotium*. 7, (19). 97 – 107. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78219156005>

Almirón, V; Tikhomirova, A; Trejo, A & García, J (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Radiocrea*. 4, (4) , 24-27. Recuperado de:

http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/34629/6/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf

Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Contaduría y administración*. (219), 11-40. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521901>

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Dossier, revista de psicología del deporte*. 9, (1), 123 – 133. Recuperado de:

<http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2/19885636v9n1-2p123.pdf>

Ambrústulo, M; Migueles, M & Ragonese, M. (s.f). Proceso de cambio en la implementación de Sistemas de Gestión.

Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*. 2 , (22), 43-58. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>

Arocena, J. (2000). Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Montevideo, Uruguay: EDITORIAL GRUPO MAGRO.

Chavez, M. & Legues, P. (2001). Modelos de liderazgo. *Revista de Facultad de Administración*, Santiago, Chile. Recuperado de:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjAnoCZ76HMAhVLGR4KHx7MC1cQFgqeMAA&url=http%3A%2F%2Fm.uacam.mx%2F%3Fmodulo_micrositio%3Dpaginas%26acciones_micrositio%3Ddescargar%26archivo%3Dmodulos%2Fpaginas%2Farchivos%2F121%2Fadjuntos%2FLectura_11.Teoria_liderazgo.pdf%26vistafull_micrositio%3Dyes&usg=AFQjCNE26HRA3I3HwPKy25bbc42TgWJDfQ&bvm=bv.119745492,d.dmo&cad=rja

Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, (nº38), pp 152-164. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

Couturier, M. (2008). Las estrategias de cambio como elementos fundamentales para el éxito de las organizaciones, (Tesis: monografía). Facultad de Contaduría y Administración. Xalapa – Enriquez, Veracruz. Recuperado de:

<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28783/1/outurier%20celis.pdf>

Cuadro, A & Veloso, C (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Revista Universum. 2, (22), 40-56. Recuperado de:

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lang=pt

Delgado, N & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología. 26, (2). Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf>

Díaz, J. (2003). El compromiso de la gerencia con los procesos de cambio organizacional. Revista venezolana de Ciencias Sociales. 7, (2), 206 – 225. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/309/30970205.pdf>

Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. Revista Venezolana de Gerencia. 10 (32), 605 – 627. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003205>

Figuerola, N (s.f). Liderazgo Transaccional y Transformacional. Las dimensiones del Liderazgo. Recuperado de:

<https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>

García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*. 9, (16), 41-54. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612003>

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad de Rosario. Recuperado de:

https://books.google.de/books?id=RDFJi-fNWNMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Giraldo, G. & Naranjo, A. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. *Revista de facultad de administración*. Recuperado de:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwizr-rD8aHMAhUCkx4KHwoECmsQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Frepository.urosario.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F10336%2F8672%2F1026275656-2014.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNGtoWRbkpteQa7yI66ecZKL12zDPg&bvm=bv.119745492,d.dmo&cad=rja>

Hernandez, L. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Omnia*. 9, (1). Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/737/73711580001.pdf>

Kotter, P. (1995). Liderando el Cambio: Por Qué los Esfuerzos de Transformación Fracasan?. Pp 1 – 14.

<http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf>

Lupano, M & Castro, A (s.f) *Estudio sobre liderazgo. Teorías y evaluación*. Recuperado de

<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista de facultad de ciencias económicas*. 14, (1), 118 – 134. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

Morelo, F; Recio, P & Cuadrado (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*. 22 (3), 495-501. Recuperado de:

<http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8883/8747>

Navia, C & Romero, A (2006, 28 de noviembre) Gerencia y liderazgo para lograr un cambio en las organizaciones. *Gerencia y liderazgo organizacional*. Recuperado de:

<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2070/131384.pdf?sequence=1>

Palomo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid, España: ESIC editorial. Recuperado de:

http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524425292_2_.pdf

Pardo De Val, M. (2002). La dirección participativa como elemento dinamizador en los cambios organizativos, (Tesis doctoral). Facultad de economía, Universidad de Valencia, España. Recuperado de:

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9661/pardo.pdf?sequence=1>

Pedraja, L & Rodriguez, E. (2004,octubre). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista de Facultad de Ingeniería, U.T.A. 12, (2), 63-73. Recuperado de:

http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol7_2_99/aci08299.pdf

Pedraja, L. & Rodriguez, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. Interciencia. 33, (1), 1-6. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.ve/pdf/inci/v33n1/art04.pdf>

Pedraja, L; Rodriguez, E & Rodriguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y mediana empresas privadas. Revista de ciencias sociales. 14, (1), 20-29. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673003>

Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. Pensamiento y gestión. (37). Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000200004&lang=pt

Pérez, I; Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Revinpost. 21, (2), 231-248. Recuperado de:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009

Petit,E; & Gutiérrez, L. (2007, junio).Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. Revista Venezolana de Gerencia. 12, (38), 207 – 217. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.ve/pdf/rvg/v12n38/art04.pdf>

Pons, F. & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y práctica de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*. 28, (2), 81 – 98. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324583002>

Porras, J. (2001). Cambio tecnológico y organizacional. *La organización en red*. Polis, revista de la ciudad bolivariana. 1, (2), 1-9. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30500221>

Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Días de Santos, S.A. Recuperado de:

http://www.academia.edu/9209301/Direccion_y_gestion_de_recursos_humanos

Quesada, T. (2014). El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local (nº04) , provincia y departamento de Lima, año 2012”, (Tesis de grado). Facultad de educación, unidad de Posgrado.

Recuperado de:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3856/1/Quesada_st.pdf

Quirant, A. & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*. (18), 1 – 14.

Recuperado de:

<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20IV/Tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20para%20los%20Sistemas%20Administrativos%20Empresariales/La-importancia-del-factor-humano-para-lograr-el-cambio.pdf>

Ramirez, M. & Suarez, C. (2007). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. *Revista faces*. 18, (1), 137 – 147. Recuperado de:

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol18n1/art10.pdf>

Real Academia Española, (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid, España. Recuperado de:

<http://dle.rae.es/?id=6vf6lVu>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.

Rodriguez, G & Fernandez, M. (s.f). *La gestión por proyectos y cambio organizacional. Bolivia tecnociencia universitaria*. 8 – 13. Recuperado de:

<http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rtc/v5n5/v5n5a03.pdf>

Rodriguez, M. (1999). *Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas)*. México, D.F. Editorial el Manual Moderno.

Rojas de Escalonas, B. (2005). El análisis de las metáforas: una estrategia para la comprensión y el cambio en el contexto organizacional. *Sapiens, Revista universitaria de Investigación*. 6, (2), 53-62. Recuperado:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41021705005>

Romero, G. (2005). Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo. *TELOS, revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*. 7, (1), 51- 67. Recuperado de:

<http://virtual.urbe.edu/artectexto/TEL/TEL-015/TEL-015-004/texto.pdf>

Romero, J; Matamoras, S. & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. Revista Innovar.23, (50), 35-52. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>

Ronco, E & Llado, E (2000) Aprender a gestionar el cambio. Argentina, Paidós.

Recuperado de:

<http://www.bivica.org/upload/gestion-organizaciones.pdf>

Sánchez, E. & Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría de liderazgo situacional: una revisión. Revista latinoamericana de psicología, 42, (1). Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100003

Sánchez, I; Alvero, P & Tillán, S. (1999). Contribuciones breves. Liderazgo: un concepto que perdura. ACIMED. 7, (2), 132-135. Recuperado de:

http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol7_2_99/aci08299.pdf

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Gerenciales,30, (131), 162-171. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>

Schein, E. (1979). El individuo y la organización: El campo de la psicología de la organización.

Senge, P (2000). Una herramienta para la quinta disciplina. La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá, Colombia, editorial Norma S.A. Recuperado de:

https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=aHkxpjym6-sC&oi=fnd&pg=PR1&dq=peter+senge&ots=iCldO9sLSH&sig=1y3oMfSBog3C-hOTmwrzMASCIro&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Shalk, R., Campbell, J. & Freese, C. (1998). Change and employee behavior, leader and organization development journal. Vol. 19, (nº3), pp. 157-163. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/241305849_Change_and_Employee_Behavior

Torres, F. & Barbosa, R. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista virtual de la universidad católica del norte. (39). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>

Torres, M; Urenda, S & Fernandez, T. (s.f.). Gestión del cambio. Revista hospitalaria, 501 – 518. Recuperado de: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADES_APRENDIZAJE/UNIDAD03/06.pdf

Turbay, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. Psicología desde el Caribe, 30, (1), 7-9. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001>

Zamora, A. & Poriet, Y. (s.f). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el silo XXI. Revista faces, 17, (1), 61-73. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol27n1/art%205.pdf>

Zanelli, J (2009). Interacción humana. Construcción psicosocial de las organizaciones de trabajo. Montevideo, Uruguay: psicolibros.

Zimmermann, A. (2000). Gestión del Cambio Organizacional. Caminos y Herramientas. Quito, Ecuador: Ediciones ABYA – YALA. Recuperado de:

<https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11721/Gesti%C3%B3n+del+cambio+organizacional.pdf?sequence=1>