ISSN 1317-8822 / ISSN Electrónico 2477-9547 • Año 23 •Número Especial – Abril 2024 • pp. 37 – 49
Plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional…
Contreras, Y. y Andrade, S.
https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2024.e.23.03

visión gerencial

Plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional. Caso empresa CONLAC, C.A.

Yohana C. Contreras[1]
yohanac2608@gmail.com
Universidad de Los Andes, Venezuela
https://orcid.org/0009-0002-5921-6650

Sonia M. Andrade M.[2]
Universidad de Los Andes, Venezuela
https://orcid.org/0000-0002-4539-6489

Resumen

Las organizaciones han tenido que enfrentarse a cambios retadores que están generando aceleradas disrupciones y respuestas oportunas a las demandas actuales. En este contexto el objetivo de esta investigación fue indagar sobre el estado actual del liderazgo en la empresa CONLAC, C.A. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un paradigma científico naturalista humanista, representado en un proyecto factible. A su vez se centró en un estudio de caso proyectivo y descriptivo. La recolección de información se obtuvo mediante interacción con informantes claves debidamente seleccionados. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron observación de campo, entrevistas y teorías científicas. El análisis de resultados se hizo mediante la triangulación de evidencias con la finalidad de darle fiabilidad a los hallazgos. Los resultados obtenidos revelan la necesidad de desarrollar un plan para fomentar el liderazgo transformacional como una ruta asertiva en la gestión del talento humano. El plan se basó en una acción experimental relacionada con nuevas formas de liderazgo transformacional. Se concluye que dicho plan es altamente efectivo ya que se apropia del marco filosófico del Lean Change Management, se recomienda su aplicación en el contexto en estudio y su oportuna evaluación.

Palabras clave: liderazgo transformacional, gestión de cambio, cultura organizacional, gestión humana, objetivos.

Recibido: 19-12-23
Revisado: 30-01-24
Aceptado: 30-03-24

Change management plan to promote transformational leadership. CONLAC, C.A. Company case

Abstract

Organizations have faced challenging changes generating accelerated disruptions and timely responses to current demands. In this context, this research aimed to investigate the current state of leadership in the company CONLAC, C.A. The research was developed using a qualitative approach, with a naturalistic, humanistic, scientific paradigm represented in a feasible project. At the same time, it was focused on a projective and descriptive case study. The collection of information was obtained through interaction with duly selected key informants. The techniques and instruments used were field observation, interviews, and scientific theories. The analysis of results was done through the triangulation of evidence to give reliability to the findings. The results reveal the need to develop a plan to promote transformational leadership as an assertive route in managing human talent. The plan was based on an experimental action related to new forms of transformational leadership. It is concluded that the plan is highly effective since it appropriates the philosophical framework of Lean Change Management, and its application in the context under study and its timely evaluation is recommended.

Keywords: *transformational leadership, change management, organizational culture.*

Cómo citar este trabajo:

Contreras, Y. y Andrade, S. (2024). Plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional. Caso empresa CONLAC, C.A. *Visión Gerencial*, 23, Número especial, pp. 37-49 Disponible en: https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2024.e.23.03

[1] Lcda. en Contaduría Pública y Especialista en Gestión del Talento Humano. Actualmente Director en Conlac, C.A. Emprendedora, orientada al servicio y a la mejora continua de la gestión, los resultados y la integración. Cuenta con formación en gerencia, finanzas y desarrollo personal.

[2] Magíster en Literatura Iberoamérica y Dra. en Ciencia Humanas. Ha ejercido la docencia durante más de veinte años. Profesora de la Universidad de Los Andes e investigadora en el área de Psicología Organizacional. Posee investigaciones en varios ámbitos: metodología de la investigación, comportamiento organizacional y gestión de conflictos. Tiene publicaciones de artículos arbitrados relacionados con las ciencias humanas, la comunicación y la gestión de conflictos en entornos laborales.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia se han implementado nuevas formas de gestión organizacional, han surgido distintas metodologías de gestión humana con la finalidad de orientar las acciones que faciliten el trabajo y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Estos últimos tiempos de turbulencia sostenida, demandan el surgimiento de nuevas competencias que impulsen los cambios a través de la capacidad para liderar, persuadir e inspirar a las personas para aplicar estrategias innovadoras que impulsen resultados exitosos.

Cada nueva forma de gestión impacta directamente en la cultura y filosofía de la organización, empezando por los niveles más altos de su estructura. Por lo que cada día es más relevante la existencia de organizaciones flexibles, compuestas por personas con mentalidades abiertas al cambio y dispuesta a afrontar nuevos desafíos para interactuar en la nueva era tecnológica, las economías globales, los mercados y con los clientes, proveedores y colaboradores; por lo que se considera que el cambio es un fenómeno indispensable para lograr la supervivencia y el éxito de los modelos de negocios actuales.

Cabe destacar, que la resistencia a los cambios puede dificultar la aplicación de nuevos modelos gerenciales en las organizaciones, por lo que resulta necesario considerar la cultura que moviliza a las personas que la integran para diseñar estrategias que permitan la generación de resultados sostenibles y de alto impacto, que agreguen valor al modelo de negocio. De allí, surge la importancia del tipo de liderazgo que se ejerza para contribuir a la transformación de una cultura sólida y una visión compartida que se mantenga alineada a la estrategia y a los objetivos planteados.

En este orden de ideas, la gestión humana permite alinear a la organización de manera engranada y transversal para orientar las acciones y comportamientos en aras de lograr desarrollar un trabajo colaborativo que despliegue una visión compartida, por lo que resulta necesario generar un liderazgo transformacional que sea capaz de aplicar las estrategias con éxito, manejar la transformación y crear una cultura de innovación orientada al alcance de los resultados que garanticen rentabilidad y un crecimiento sostenible en el tiempo.

2. CONSIDERACIONES SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL CAMBIO

De acuerdo con ciertas argumentaciones referidas al liderazgo, Cáceres (2023), plantea que "el liderazgo transformacional es un paradigma esencial para estudiar el comportamiento organizacional y luchar por organizaciones más eficientes y competitivas en un entorno cambiante" (p. 19). En este contexto de ruptura de paradigmas gerenciales, se identifica a la organización objeto de estudio, la cual necesita desarrollar líderes que sean capaces de manejar exitosamente los procesos de cambio y crecimiento mediante la transformación de su cultura por una de máxima colaboración orientada a conseguir resultados positivos para sus equipos y para la organización.

En tal sentido, mediante la realización de entrevistas y observaciones de campo, la investigadora identificó en la filosofía de la organización CONLAC, C.A., una misión y visión orientada a la rentabilidad, la calidad y la integración, sin embargo, es notoria la necesidad de conectar dicha filosofía a un plan estratégico que permita mejorar los procesos y por ende los resultados, que mueva a colaboradores, equipo gerencial, directivos y socios hacia una misma dirección de eficacia y eficiencia compartida, que genere apertura para la implementación de nuevos modelos gerenciales, ya que los tradicionales no aplican de forma eficiente en entornos altamente cambiantes.

Cabe resaltar que las necesidades actuales de la organización están marcadas por la existencia de una cultura basada en las limitaciones y la falta de alineación, que ha fomentado la generación de creencias limitantes fundadas en pensamientos y estructuras osificadas. Esta mentalidad gerencial ha impactado a gran escala la rentabilidad y productividad del negocio. Por estas razones, se hace imperativo aplicar estrategias que permitan, mediante un proceso de gestión de cambio, promover el ejercicio del liderazgo bajo un enfoque transformacional, a fin de convertir a la organización objeto de estudio en una unidad integrada, orientada a alcanzar resultados favorables que respondan a las perspectivas de los distintos stakeholders.

3. VISUALIZANDO EL PROPÓSITO, LA MAYÉUTICA DE REFLEXIÓN, JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES

Todo lo señalado, permite formular una pregunta esencial en los siguientes términos: ¿cuál es el impacto organizacional y humano de un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio CONLAC, C.A.? esta macro interrogante permite el surgimiento de un conjunto de consideraciones de sentido que dan lugar al desarrollo de los procesos metodológicos de la investigación. Con este fundamento se plantea como objetivo general *proponer un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional, a fin de generar conciliaciones estratégicas en el seno de la organización*.

En este orden de ideas, el desarrollo del presente estudio se justificó desde diferentes ámbitos. En atención a la perspectiva de las relaciones humanas y la importancia de la gestión asertiva en el mundo actual, se justifica por la relevancia que cobra cada día la gestión de talento humano en el mundo organizacional, donde es necesario verlo como un aliado estratégico. A partir de la perspectiva metodológica, la investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, respondiendo de esta manera a la complejidad que subyace en la concepción del ser humano, entendido como un portavoz de necesidades, intereses y nuevas formas de acceder a las relaciones humanas.

Así mismo, desde el punto de vista teórico el estudio se orienta a generar un cúmulo de actualizaciones hipotéticas, en torno a la gestión de cambio y la importancia de aplicarla para promover el liderazgo transformacional, el cual resulta necesario para que las propuestas de cambio en todos los ámbitos se logren con éxito. Sobre el aporte práctico, se ofrece beneficios por tratarse de un plan que busca optimizar procesos y dar cabida a un nuevo modelo de liderazgo y de filosofía corporativa mediante la adquisición de nuevas habilidades. En el ámbito gerencial, el estudio y de forma específica el plan, ya señalado, permitirá a los directivos, líderes, gerentes y colaboradores avanzar hacia la adquisición de diversas estrategias de gestión de cambio organizacional innovadoras, para promover el liderazgo transformacional, debido al papel preponderante que toma cada día el liderazgo en el mundo gerencial. En tal sentido, las consideraciones expuestas justifican plenamente la investigación y sus subsecuentes resultados.

En el contexto de la empresa seleccionada, para llevar a buen puerto los objetivos planteados, se aspira que el estudio aporte información clave para la organización en estudio, sin embargo, no se desestima que algunos resultados sean útiles para otras organizaciones, ya que se busca contrastar las perspectivas clásicas que se enmarcan en contextos estables contra la tendencia actual de autoorganización, autorreflexión y autoaprendizaje necesarios para la adaptación de entornos cada vez más volátiles, lo que en consecuencia permitirá ampliar las posibilidades de que se alcancen mayores niveles de gestión de cambio organizacional para fomentar el liderazgo transformacional, generando un enfoque más apropiado de acuerdo con las condiciones en las que en la actualidad operan las organizaciones.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En torno al estudio propuesto se plantearon diferentes constructos referenciales, que constituyeron el basamento teórico para la elaboración de la investigación planteada, en este sentido se presentan desarrollados los fundamentos teóricos que permiten entender con bastante precisión los componentes esenciales del liderazgo transformacional y la gestión de cambio.

Los estudios sobre liderazgo germinan a principios del siglo XX, son múltiples las tendencias y enfoques sobre las cuales este tema ha sido objeto de estudio, muchas de ellas han centrado su atención en diferenciar las características particulares que debe tener un líder, sin embargo, producto de la evolución del ser humano, dichas características por sí solas no bastan, por lo que se iniciaron investigaciones relacionadas con el líder y su relacionamiento con sus seguidores y su impacto en el entorno, con la finalidad de entender sus capacidades de influencia sobre otros y cómo esto contribuye a fomentar una gestión de cambios positiva que oriente a las organizaciones a la reorganización constante para adaptarse y prosperar.

Según Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021), "los líderes transformacionales influyen de forma considerable en los seguidores, dado que estos llevan a transformar las empresas en organizaciones más eficientes, con lo cual logran impactar en los objetivos organizacionales y alcanzar altos niveles de productividad" (p. 5). Por su parte, el Doctorado de Ciencias Empresariales de la Universidad Panamericana de México (2020), define el liderazgo transformacional como "un estilo de liderazgo en el que los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios, de manera que ayuden a crecer a una empresa y darle forma a su éxito futuro" (p. 1).

En tal sentido, las organizaciones requieren de líderes que impulse los procesos de transformación que apunten a incrementar la rentabilidad, la productividad, la integración interna y la competitividad de la organización dentro del entorno en el cual opera, para ello, es necesario desarrollar las habilidades que cada día están siendo más demandadas por las organizaciones de hoy, las cuales se traducen en: habilidades en gestión humana debido a que el mercado laboral cada día es más exigente, capacidad para influir en las personas y guiarlas hacia el logro de los objetivos, adaptabilidad y flexibilidad para abrirse a los desafíos e ir surfeando la ola de los cambios cada vez más demandantes, capacidad de aprender a desaprender para volver a aprender y lograr reinventarse con rapidez y superar los desafíos.

Así mismo, con el transcurrir del tiempo, ha cobrando fuerza la gestión del cambio a nivel organizacional, siendo múltiples los enfoques que se le han asignado a este interesante tema, los cuales han surgido desde la perspectiva de la ingeniería asociada a los procesos, el mundo de los negocios y el campo de la psicología por su relacionamiento con el ser humano. En virtud de los avances y la globalización, las organizaciones cada vez se someten más a entornos altamente volátiles y complejos, los cuales han generado necesidades de desarrollar herramientas de supervivencia, por lo que en el campo de la investigación este tema ha cobrado gran importancia y crecimiento.

Es por ello, que los modelos de gestión han ido también adaptándose a los tiempos y los entornos, no se trata de borrar el pasado al dejar de aplicar los modelos tradicionales, se trata de adaptar el liderazgo, la estructura, los procesos, las políticas, incluso la cultura a la nueva realidad, valiéndose de estrategias novedosas apegadas a las necesidades propias de la organización que garanticen la consecución de los objetivos planteados. Para Córdova (2020),

> Cuando el cambio es predecible, las jerarquías pueden apoyar el orden, la toma de decisiones y los silos funcionales pueden generar eficiencias. Sin embargo, en una era de cambios, como la que vivimos actualmente, los modelos tradicionales fracasan y no permiten responder a las demandas del entorno. (p. 2)

En este contexto, la gestión de cambio se ha convertido en la actualidad en una estrategia que respalda los nuevos modelos gerenciales, en respuesta a las exigencias del entorno sobre la existencia de organizaciones, cuyas culturas sean cada vez más flexibles y abiertas al cambio. Contribuye a que los líderes transformacionales adquieran las herramientas necesarias para guiar los procesos de transición y mitigar los impactos que éste cause en los integrantes de la organización, proveyéndolos de nuevas habilidades y conocimientos que les permita visualizar nuevas posibilidades para el futuro.

Vale acotar que Martín (2018), define la gestión del cambio organizacional como:

> Un proceso en el que una organización busca optimizar su rendimiento mientras trabaja hacia su estado ideal. En este sentido, el cambio organizativo se produce como una reacción a un entorno en constante cambio siendo así, una respuesta a una situación de crisis, o bien es provocado por un líder que se desempeña dentro de la misma. (p. 35)

En relación con lo citado, cabe resaltar que muchos líderes o directivos se centran en cambios que deben generarse como respuestas a las necesidades presentes; y en ocasiones se olvidan de considerar la importancia que tiene la capacidad de aprendizaje que tienen los integrantes de la organización, lo cual puede condenar cualquier proceso de cambio al fracaso, por lo que desarrollar las capacidades de aprendizaje y adaptación son parte fundamental del cambio como las mismas necesidades.

A partir de la revisión de investigaciones previas, escritas en castellano y que hablan sobre liderazgo transformacional y la gestión del cambio, fue posible la identificación de algunas investigaciones vinculadas, entre las cuales se destacan las que siguen a continuación.

Burgo (2022), desarrolló una investigación titulada "Liderazgo transformacional y productividad laboral en el área comercial de una universidad privada en San Juan de Lurigancho 2022". Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la productividad laboral en el área comercial de una Universidad privada en San Juan de Lurigancho. Así mismo, Vargas-Salgado et ál. (2021), desarrollaron una investigación titulada "Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz". Su objetivo fue analizar el impacto que tiene el liderazgo transformacional sobre el desempeño operativo de los colaboradores.

Del mismo modo Martín (2018), desplegó una investigación titulada "Gestión del cambio en las organizaciones públicas. El caso de Petróleos de Venezuela (2005-2008)". Su objetivo fue resaltar la importancia de las habilidades gerenciales, entre ellas el liderazgo para acompañar los procesos de gestión de cambio. Dichos estudios se vinculan con la presente investigación debido a que en todas ellas se demuestra la importancia que tiene el liderazgo transformacional para lograr obtener en las organizaciones resultados positivos alineados con los objetivos y metas organizacionales, destacando la necesidad de implementar también procesos de gestión de cambio para fomentar el liderazgo acorde con las necesidades de cada organización.

5. RUTA DE CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un paradigma científico naturalista humanista, representado en un proyecto factible. Se centra en un estudio de caso de tipo proyectivo descriptivo. La recolección de la información necesaria se llevó a cabo mediante la interacción con informantes claves debidamente seleccionados. La selección de dichos informantes se estableció en atención a una serie de razonamientos definidos por la naturaleza del estudio y el criterio de la investigadora.

Comprendiendo la importancia de los informantes claves en el desarrollo de la presente investigación se toman tres criterios para su selección: permanencia en la organización, disposición e interés en lo que respecta al ejercicio de liderazgo y a las oportunidades de mejora de la organización. En este estudio se contó con seis (6) informantes clave entre líderes y colaboradores, de las distintas áreas que conforman a la organización.

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la observación de campo, entrevistas y teorías científicas. La observación se llevó a cabo mediante visitas y breves espacios de conversación con los informantes. La entrevista estructurada se desarrolló bajo un formato establecido previamente. Dicha entrevista, fue concebida como un encuentro cara a cara muy similar a una conversación familiar lo cual permitió recolectar información de personas vinculadas a la organización en estudio. En lo concerniente a las teorías, se realizó una revisión exhaustiva a nivel epistémico sobre gestión de cambio y liderazgo transformacional para comprender, completar el proceso de triangulación y poder establecer consideraciones analíticas.

Los análisis de los resultados se hicieron mediante la triangulación para contrastar el estudio desde distintos puntos de vista con la finalidad de darle fiabilidad. En este contexto se asume la definición de triangulación según Feria el al (2019) "como un procedimiento que consiste en recoger y analizar datos, desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos" (p.137).

El presente estudio se desarrolló a partir de tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño, a continuación. En la fase de diagnóstico se presentó la organización objeto de estudio, incluyendo la relación con las perspectivas que el equipo de líderes y colaboradores de la empresa tienen sobre categorías alusivas a gestión de cambio organizacional y liderazgo transformacional. A su vez en la fase de factibilidad se procedió a analizar las necesidades existentes que justifican la elaboración de un plan de gestión de cambio, orientado a la creación de acciones que permitan fomentar el liderazgo transformacional en el marco de una gestión organizacional más eficiente. Todos ellos elementos necesarios para la aplicabilidad de un plan de gestión de cambio organizacional que contribuya a fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.

En la tercera y última fase, denominada diseño, se realizó el plan de intervención contando con un esquema sistémico que incluye los siguientes apartados: fundamentación teórica, objetivos de acción, la planificación estratégica por objetivos y los mecanismos de evaluación. En esta fase se realizó el plan de intervención contando con un esquema sistémico que incluye los siguientes apartados: fundamentación teórica, objetivos de acción, la planificación estratégica por objetivos y los mecanismos de evaluación.

6. EL CONTEXTO DE ACCIÓN

La investigación se desarrolló en CONLAC, C.A. empresa de reciente trayectoria del sector agroindustrial del estado Mérida Venezuela, el proyecto inicial de CONLAC se diseñó para ser una fábrica artesanal de quesos y yogurt, pero se presentó la oportunidad de comprar una marca con varios años en el mercado lo cual permitió aprovechar la posibilidad de ampliar el potencial del proyecto, con el compromiso de elaborar productos de calidad premium y contribuir con el

abastecimiento de lácteos que requiere el país para satisfacer la demanda del mercado. Por lo que la calidad se estableció como filosofía, representando un requisito indispensable para fabricar excelentes productos lácteos cuidando todos los ingredientes, desde el principio de la cadena.

Vale resaltar, que la empresa se ha caracterizado por sus expectativas de crecimiento y desarrollo inteligente, por lo que sus directivos y socios se han enfocado en crear unas bases de formación sólidas con su equipo de líderes y colaboradores con la intención de construir una visión compartida, que permita engranar las capacidades individuales y grupales para que impacten en las acciones estratégicas que lleven a la organización donde sus distintos stakeholders aspiran.

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y FOCO DE ACCIÓN PROYECTIVA

Este apartado tiene como finalidad exponer los datos de la indagatoria realizada, a través de los distintos instrumentos aplicados para identificar, en el contexto en estudio, las dos grandes categorías seleccionadas que fueron liderazgo transformacional y gestión de cambio. La observación de campo estuvo enfocada en identificar la presencia de estas en el contexto en estudio, así mismo, las opiniones emitidas por los informantes claves tuvieron el mismo fin y fueron transcritas de forma literal a partir de las grabaciones que se realizaron durante las entrevistas, enfocadas en conocer la opinión de ellos a partir de la experiencia vivida durante su permanencia en la organización en estudio.

En cuanto a la categoría liderazgo transformacional, se identificó mediante la indagatoria de investigaciones previas relacionas con el tema, que destacan como características esenciales de este estilo de liderazgo la influencia idealizada, la capacidad inspiracional, la estimulación emocional y la consideración individualizada. Así mismo, se establecieron una serie de indicadores relacionados con dichas características que debe tener un líder transformacional entre las que destacan, la forma en que el líder inspira a partir de la confianza, cómo motiva a sus seguidores, cómo gestiona las emociones y fomenta las relaciones interpersonales, de qué manera expresa el reconocimiento de las capacidades y demuestra interés por las necesidades de cada miembro de su equipo de trabajo.

En el mismo sentido, en relación con la gestión de cambio se identificó en la revisión teórica aquellos elementos integradores de un proceso de gestión de cambio orientado a fomentar un nuevo estilo de liderazgo transformacional, resaltando la importancia de la motivación al cambio, la capacitación para afrontar dichos procesos, la comunicación para transmitir con claridad el fin que se persigue, los incentivos para promover los cambios dejando claro sus beneficios a nivel personal y organizacional y la estandarización de los procesos con la finalidad de describir la forma correcta para desarrollarlos y lograr así mejorar la orientación a los resultados esperados. Así mismo, con la finalidad de indagar sobre dichos elementos se establecieron una serie de indicadores, tales como: apertura al cambio, identificación de oportunidades de mejora, claridad en los incentivos y beneficios, generación de aprendizajes compartidos y empoderamiento en los procesos.

Una vez culminado el proceso de indagatoria y revisión teórica, se inició el análisis de los datos recabados mediante la triangulación, que tuvo como finalidad contrastar la información desde distintos puntos de vista para darle fiabilidad, dando como resultado la identificación de una serie de necesidades entre las que destacan: fomentar un liderazgo más transformador e inclusivo, desarrollar una visión compartida que responda a los objetivos organizacionales, definir con claridad la estrategia que permita el logro de los objetivos planteados, fortalecer el reconocimientos de los valores organizacionales, desarrollar orientación al reconocimiento de las capacidades de los colaboradores, fomentar la orientación a los resultados, fortalecer el trabajo en equipo, la integración y el empoderamiento en los procesos.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, los hallazgos mencionados están relacionados con la factibilidad de realizar un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, de esta forma se dio cumplimiento a los objetivos planteados al inicio de la investigación.

8. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES DE CIERRE

La revisión de los aportes emanados por los informantes, las observaciones realizadas y la presencia de referentes teóricos permiten determinar, mediante el trabajo desarrollado en la organización objeto de estudio, que la misma se encuentra en un proceso de transformación y búsqueda de mejores resultados en términos de rentabilidad y calidad. Por esta razón, aunque se cuenta con un personal motivado e identificado con las políticas internas y los diferentes protocolos de trabajo, tanto el equipo, como los directivos y líderes, requieren de una mayor alineación que garantice una visión compartida y defina con claridad los objetivos y metas organizacionales, así como también, la planeación estratégica que permitirá su alcance. En este sentido, se enuncian dos aspectos que se consideran fundamentales para proponer un plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.

Aspecto 1: en lo concerniente a la categoría liderazgo transformacional, se debe tomar en cuenta que la influencia idealizada tiene como apoyo el nivel de confianza que inspira el líder en sus seguidores al demostrar coherencia entre lo que dice y hace. Así mismo, la capacidad inspiracional se detecta en el grado en el que el líder motiva a sus seguidores para alinearse con los valores organizacionales (excelencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, respeto y solidaridad). En el mismo sentido, la estimulación emocional va a permitir al líder gestionar las emociones de su equipo y fomentar relaciones interpersonales asertivas. A la par, la consideración individualizada se ajusta al nivel de conocimiento que tiene el líder de las necesidades y aspiraciones de sus seguidores, así como las aspiraciones propias de la organización.

Aspecto 2: en lo que concierne a la categoría gestión de cambio, es importante destacar que la motivación al cambio debe estar en conexión con un conjunto de sinergias compartidas para detectar oportunidades de mejora continua que aporten valor. Todo este entramado de relaciones laborales y humanas va de la mano con un tipo de capacitación y alineación que se refleja en acciones tendentes a generar aprendizajes, que contribuyen a la incorporación de nuevas habilidades para el cambio. Así mismo, este proceso va delineado por un tipo de comunicación por medio del cual los líderes intercambian información sobre el proceso de cambio con fluidez incluyendo información oportuna y coherente que genera valor y compromiso en las personas involucradas. Este manejo efectivo de los diferentes canales comunicativos, debe servir para activar incentivos motivacionales para todas las personas que hacen vida en la organización. A su vez, es necesario crear mecanismos de estandarización que den cuenta de la existencia de normas y estándares de calidad bien definidos y permitan a las personas conocer la mejor y más eficiente forma de realizar su trabajo y mejorar los resultados.

9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Una vez identificados los hallazgos y conocida la factibilidad de aplicación de un plan de gestión de cambio, para fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio, se procedió al diseño de la propuesta, considerando que el mundo está viviendo una época de grandes y constantes cambios que cada día se espera sean más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, por lo que las organizaciones están volcándose a experimentar mayor agilidad para responder oportunamente a las nuevas exigencias y así mantenerse competitivas en el mundo de los negocios.

La intención de esta intervención, es propiciar cambios a corto plazo en dicha organización, desde una perspectiva novedosa centrada en la agilidad en concordancia con Arce (2022), quien manifiesta que "la agilidad organizacional se relaciona estrechamente con la búsqueda de un enfoque dinámico de innovación, al desarrollar una transformación holística de la organización y permitiéndole mantenerse competitiva en un mercado cambiante" (p.24). Por ello, es necesario proponer nuevas formas de formular y ejecutar las estrategias para abordar los cambios necesarios que permitan fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.

Por esta razón para el diseño de la propuesta, se plantea aplicar el Lean Change Management, que según Junquera (2020), es un marco de gestión del cambio creado por Jason Little, que combina los enfoques de las modernas metodologías Agile, Lean Startup, Change Management y Design Thinking. Se basa en la experimentación, el feedback continuo y en afrontar los cambios desde la co-creación y poniendo el foco en las personas. Mediante un conjunto de ideas y prácticas innovadoras, se ejecutan experimentos de manera iterativa e incremental, de modo que se pueda ir aprendiendo de los resultados y adaptarlos a las respuestas del entorno con rapidez.

Vale resaltar que, los cambios no pueden ser impuestos porque generan resistencia, las propuestas de cambios deben generarse tomando en cuenta la opinión de las personas que serán afectadas para que en vez de resistirse participen y aporten al proceso, es necesario generar en ellos el sentido de urgencia, así como resaltar la causa y efecto de las necesidades, de allí la importancia de la generación de diálogos significativos a partir del feedback continuo.

En tal sentido, con la finalidad de desarrollar una propuesta de gestión de cambio acorde con la necesidad presente en la organización objeto de estudio, la cual radica en fomentar el liderazgo transformacional para desarrollar una visión compartida, capaz de lograr alineación con los objetivos organizacionales, se plantearon algunos objetivos que se irán desarrollando a lo largo de la propuesta involucrando a los distintos grupos de interés que serán impactados por los cambios que son necesarios implementar, con la finalidad de llevar a la organización a un estado futuro de mayor beneficio para todos sus integrantes. Así mismo, se diseñó una serie de acciones estratégicas y la forma en que cada una de ellas se identificará como evidencia a lo largo de la propuesta.

ISSN 1317-8822 / ISSN Electrónico 2477-9547 • Año 23 •Número Especial – Abril 2024 • pp. 37 – 49
Plan de gestión de cambio para fomentar el liderazgo transformacional…
Contreras, Y. y Andrade, S.
https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2024.e.23.03
.

Cuadro Nº 1. Diseño general de la propuesta (Objetivos-procedimientos)

Objetivo General	Objetivo Específico (Los procesos de cambio)	Acción estratégica	Evidencias mostradas
		HALLAZGOS	
Elaborar un plan de gestión de cambio basado en los lineamientos de Lean Change Management a fin de fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio.	Identificar los hallazgos presentes en las entrevistas a los informantes claves para bosquejar el plan de gestión de cambio a partir de un trabajo grupal de motivación y cruce de experiencias.	Hallazgos referidos al estado actual de la organización.	* Triangulación de datos. * Reporte de hallazgos o necesidades
		OPCIONES	
	Preparar distintas alternativas para intervenir sobre los hallazgos identificados, priorizando posibles soluciones en base a costos de implantación, impacto, así como su nivel de disrupción en la empresa.	Opciones estratégicas para intervenir de acuerdo a los hallazgos encontrados.	* Priorización de opciones. * Presentación del lienzo de opciones
		EXPERIMENTOS	
	Implementar una acción experimental relacionada con la nueva forma de liderazgo a fin de comprobar su impacto en la organización.	Fase activa para introducir el cambio y fomentar un ejercicio de liderazgo transformacional que logre movilizar la cultura organizacional a un estado nuevo de oportunidades, en respuesta a las aspiraciones que hacen parte de la filosofía que la directiva busca promover y sostener en el tiempo.	* Supuestos para crear experimentos. * Validación. * Plan de cambio de una página según el Modelo de Little (2014). * Plan de cambio de una página: lo que se debe hacer en la organización en estudio.
		SUB-CICLOS DE LOS EXPERIMENTOS	
	Revisar los resultados de la experimentación y a partir del aprendizaje obtenido identificar nuevos hallazgos o necesidades y determinar la mejor forma de abordarlos.	Se esboza la necesidad de revisar los resultados de la experimentación y a partir del aprendizaje obtenido identificar nuevos hallazgos en el marco filosófico del Lean Change Management.	* Preparación. * Introducción. * Revisión.

Fuente: Elaboración propia.

Esta iniciativa surge a partir de identificar hallazgos importantes mediante la observación de la organización y el entorno integral en el que opera. Este proceso, tuvo como finalidad determinar la manera en que se están desarrollando los eventos, para ir seleccionando aquellos acontecimientos situacionales que ameriten un cambio en cuanto a la gestión de personas, a partir de la implementación de un estilo de liderazgo transformador que logre la disposición de los líderes para convertirse en agentes impulsores de cambios innovadores.

En este orden de ideas, para comenzar a planear la gestión de cambio, se deben preparar distintas alternativas para intervenir sobre los hallazgos identificados, priorizando posibles soluciones y considerando su nivel de disrupción en la organización, para ello, se necesita evaluar

algunas opciones, tomando en cuenta el costo de implementarlas, el valor que agregan a la organización y el impacto que tendrán en las personas involucradas en el proceso. Las opciones, habitualmente incluyen una o más alternativas para tratar cada necesidad y los beneficios esperados luego se convierten en experimentos cuando la organización está lista para introducir el cambio.

Se busca con la aplicación del plan, desarrollar un programa de formación dirigido a los líderes de la organización con la finalidad de enseñarles y a su vez favorecer la gestión que ejercen con sus equipos de trabajo, partiendo del principio que facilita la agilidad que expresa que no se puede cambiar a las personas, pero si se pueden crear incentivos para que ellos mismos generen los cambios necesarios a partir de su propio sistema de principios y valores.

En tal sentido, el marco de trabajo Lean Change Management, establece algunos componentes esenciales para llevar a cabo su implementación. Uno de ellos, es la realización del lienzo de cambio estratégico que contiene información sobre el cambio que se desea promover, en el caso del presente plan, el objetivo fundamental es fomentar el liderazgo transformacional en la organización objeto de estudio. Vale destacar, la importancia de crear el lienzo de cambio estratégico a través de una sesión bien facilitada con los líderes y directivos donde se pueda co-crear el cambio que se pretende implantar. Cabe resaltar, que los procesos de cambio no deben ser muy estructurados y que deben centrarse en las personas y en la forma en que ellas van respondiendo, para ir experimentando hasta que los cambios se hayan implementado.

En consecuencia, una vez abordados todos los aspectos relevantes para la elaboración de la propuesta, vale destacar, la importancia del involucramiento para su refinamiento y aplicación, no solo de los directivos y líderes, sino de todas las personas que serán impactadas por los cambios que se deban ejecutar. Es necesario, invitar a la organización en general a reflexionar sobre cómo se están haciendo las cosas o afrontando las debilidades y cómo pudieran mejorarse para forjar un mayor compromiso en la generación de los resultados necesarios, para impactar positivamente en la rentabilidad necesaria para mantener a flote y llevar a buen puerto el negocio, logrando así, responder de forma eficiente y oportuna a las expectativas de los distintos stakeholders, así como también, a las demandas del entorno.

Cuadro Nº 2. Lienzo de cambio estratégico

Lienzo de Cambio Estratégico					
Fomentar el Liderazgo Transformacional en Conlac, C.A.			Porque existen carencias en el ejercicio del liderazgo y hace falta crear una visión compartida que garantice alineación con los objetivos organizacionales.		
Medidores de Éxito ¿Cómo evaluaremos el éxito?			**Medidores de Progreso ¿Cómo mostraremos que estamos avanzando?**		
Mediante el uso de indicadores Reactivos: Índice de satisfacción del cliente interno, nivel de compromiso de las personas con los objetivos organizacionales, grado en que los procesos están alineados a la estrategia de la organización.			Mediante el uso de indicadores Proactivos: Índice de Felicidad, Número de personas que asisten a las actividades, porcentaje de participación en la co-creación del plan.		
¿Qué personas, departamentos y procedimientos deben cambiar para que se haga realidad la visión?					
Los líderes y la gestión de personas impulsada desde RRHH hasta cada departamento de la organización.					
¿Qué hará el equipo de gestión de cambio para apoyar a las personas durante la transformación?					
Aplicar estrategias para generar diálogos significativos que permitan lograr el feedback indispensable durante todo el proceso de gestión de cambio.					
Evaluar y proponer distintas opciones para intervenir en las necesidades que se evidenciaron a lo largo de la investigación.	Introducir los primeros experimentos para alinear a las personas con el propósito del cambio.	De acuerdo con la priorización de opciones, aplicar los experimentos que vayan siendo más factibles en términos de tiempo y costo / beneficio.	Todo experimento requiere de una preparación a partir de los hallazgos obtenidos, es importante tomar en cuenta la naturaleza de la organización y la cultura de las personas que la habitan.	Introducir un experimento a la vez para ir midiendo el impacto, las concecuencias y reducir la incertidumbre.	Revisar resultados, proponer nuevas opciones y continuar con el ciclo de experimentación hasta que los cambios se hayan logrado.

Fuente: Elaboración propia.

10. APRECIACIÓN DE CIERRE

Reconocer la importancia del rol que juegan los líderes dentro del mundo organizacional es fundamental para lograr desarrollar organizaciones exitosas y con capacidad de adaptación a los cambios, cada día más exigentes y desafiantes. Las organizaciones son únicas e irrepetibles, por lo que es necesario realizar los planes de gestión de cambio a la medida, de acuerdo con las características propias de la organización, manteniendo el foco en las personas como elemento fundamental y resaltando la importancia del liderazgo transformacional y de la influencia consciente y respetuosa que los líderes deben ejercer sobre sus equipos de trabajo, para lograr alcanzar con éxito los objetivos organizacionales.

La evolución del mundo gerencial es notable, ya no solo se requieren líderes o gerentes con capacidad de hacer el uso más eficiente de los recursos, sino que apela a una capacidad visionaria y asertiva para gestionar de manera efectiva a las personas y lograr una alineación cohesionada con el propósito y objetivos que se ha planteado la organización. Por ello, se presenta una serie de recomendaciones mediante las cuales se articulan sugerencias basadas tanto en los resultados como en nuevas líneas de investigación relacionadas con nuevas formas de actualizar los enfoques organizacionales a partir de una visión del cambio novedosa y permanente.

En tal sentido, se recomienda que ante las demandas del entorno cada vez más cambiantes e inciertas, las organizaciones y sus líderes se mantengan a la vanguardia de la innovación, se fomente el ejercicio del liderazgo transformacional, y que la gestión humana sea vista como un aliado

estratégico, que apoye y guie los procesos de cambio basados en el empirismo donde la experimentación cobra gran relevancia, para a partir de esa experiencia ir generando aprendizaje colectivo. Así mismo, se reafirma la utilidad de aplicar para los procesos de gestión de cambio un pensamiento lean, que representa mantener el foco en lo esencial, reduciendo el desperdicio de aquellas cosas que no agregan valor a la organización, manteniendo el enfoque en el propósito de está para que los planes estratégicos se mantengan alineados con su misión y visión.

11. REFERENCIAS

Arce (2022). Agilidad Organizacional dinamizador de la Innovación: Un Estudio de Caso de la Rama Judicial.

Burgo, O. (2022). Liderazgo transformacional y productividad laboral en el área comercial de una universidad privada en San Juan de Lurigancho –2022. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105236?show=full.

Cáceres, J. (2023). Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad - Cusco, 2022. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111599

Córdova, J. (2020). Sobre las nuevas dinámicas organizacionales, más allá de la crisis, Organizaciones. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/Covid-19/cl-organizaciones-adaptables.pdf

Doctorado en Ciencias Empresariales. (2020). ¿Qué es el liderazgo transformacional?: conviértete en modelo para inspirar innovación. Universidad Panamericana México. https://blog.up.edu.mx/que-es-el-liderazgo-transformacional-conviertete-en-modelo-para-inspirar-innovacion

Feria H., Matillas M., y Mantecón S. (2019). La triangulación metodológica como método de la investigación científica. Apuntes para una conceptualización. Revista Didáctica y Educación. 10 (4). 137-147. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7248603.

Junquera (2020). ¿Qué es Lean Change Management y cómo puede ayudarte a gestionar el cambio? https://www.grupodigital.eu/blog/lean-change-management/

Martín (2018). Gestión del cambio en las organizaciones públicas. El caso de Petróleos de Venezuela (2005-2008). https://eprints.ucm.es/49456/

Little (2014). Lean Change Management, prácticas innovadoras para gestionar el cambio organizacional. Edición especial. Editorial: Happy Melly Express.

Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. Revista Escuela de Administración de Negocios, (90). https://www.researchgate.net/publication/351638029.