

## El liderazgo ante el cambio

Por Jorge A. Oriza Vargas © 163-2013

Cuando hablamos del cambio, estamos refiriéndonos a un tema cuya amplitud y enfoques si bien son de actualidad, los venimos escuchando desde hace ya varias décadas<sup>1</sup>, particularmente en los ambientes académicos y empresariales. Por esa razón, entre otras, nuestra modesta reflexión al respecto -en este breve artículo- se deriva como se podrá ver, de la relación tan estrecha que tiene con el tema del liderazgo, considerando el papel y la responsabilidad que los verdaderos líderes asumen en las organizaciones, ante los complejos procesos de cambio que con frecuencia enfrentan. Al efecto, pretendemos compartirles algunas ideas, que son consistentes con nuestro enfoque de liderazgo, publicado en nuestro libro<sup>2</sup>.

- Como decíamos, un reto importante de quienes son líderes en las organizaciones contemporáneas, es asumir lo que se ha llamado desde la década de los 90's, un liderazgo transformador; y un verdadero líder transformador, también humanista, es congruente con el enfoque de la teoría del cambio avanzado<sup>3</sup>: ubica a la organización como un "...*sistema moral. Comprometido con el bien común...está dispuesto a ignorar los mandatos externos normales y a comprometerse de maneras no convencionales que atraen la atención y el compromiso*".
- Es decir, el líder transformador, es consciente de que su liderazgo implica saber cambiar primero en lo personal y después, ser el marco fundamental de referencia para el cambio de la organización y además, para saber ser el gestor de dicho cambio. El cambio personal, es de hecho un proceso de desarrollo humano; el cambio de la organización, es un proceso de desarrollo organizacional<sup>4</sup>. Cultura, valores, planeación estratégica del cambio, entre otras cosas, tienen que ver con este tema.
- Sólo hay que recordar que una cosa es ser Director, Jefe o Gerente, y otra es ser líder<sup>5</sup>. Recordemos que son diversas las competencias que desarrolla un

---

<sup>1</sup> La Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría de la Contingencia, nos aportan desde los años 50's y 60's del siglo pasado, muy diversos sustentos conceptuales al efecto. Sugiero leer, por ejemplo, a un clásico del *management*: Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 4ª edición, Mc. Graw Hill, 1995.

<sup>2</sup> Oriza Vargas Jorge, *De jefe a Líder*, Editorial Trillas, 2ª edición, 2012.

<sup>3</sup> Conger, Spreitzer y Lawler III, *el Manual del Cambio para Líderes*, Editorial Paidós Empresa, 2000. P. 219.

<sup>4</sup> El concepto de desarrollo humano es definido como: "... *el estudio científico de cómo cambian las personas y cómo permanecen -en ellas- algunos aspectos, al correr del tiempo*" (Ver *Desarrollo Humano*, Diane E. Papalia y Sally Wenkos. McGraw Hill, 1997. p.3 ). Sobre Desarrollo Organizacional, recomiendo leer la cápsula ADEF No. 4.

<sup>5</sup> Oriza Vargas, op.cit.

# ADEF

Asesoría en Desarrollo Empresarial y Familiar

---

verdadero líder, y que a partir de ellas, será líder si así es percibido por quienes le rodean, porque influye en ellos y los persuade en base a su carisma y a la claridad de su visión; también en base a su inteligencia emocional, porque apoyado en ella, muestra seguridad, autoconfianza, es un motivador, está siempre abierto a la comunicación y sabe dialogar e integra verdaderos equipos, entre otras cosas.

- Por otra parte, el líder (y como decía, no el Director o el Jefe), debe hacer una profunda reflexión sobre el verdadero sentido del cambio; es decir, porqué y para qué cambiar, hacia donde cambiar. No se trata de cambiar por cambiar. El cambio no es una moda que nos da imagen; por alguna razón desde hace varias décadas se habla de saber comunicar la visión del cambio<sup>6</sup>. Habrá que tener conciencia de que en muchas ocasiones, en el ámbito organizacional y empresarial, cambiar tiene que ver con supervivencia; en otras, con adaptación y competitividad (mercados, tecnologías, servicios, etc.). Supervivencia, adaptación y competitividad, en el ámbito profesional, por cierto, también aplican en los cambios personales.
- De cualquier forma, el cambio, saber cambiar, saber gestionar el cambio, es una verdadera competencia que a su vez, se forma con otras competencias. Por ejemplo, la primera de ellas, es como decía, tener la suficiente inteligencia emocional, para el manejo y control de sus propias emociones, para su propia automotivación; también, en el ámbito organizacional, para mostrar la suficiente empatía a fin de entender y gestionar las emociones que surgen en los colaboradores y en el personal sujeto al cambio.

Como podemos ver, el cambio se puede ver desde la perspectiva organizacional, en donde los verdaderos líderes tienen una responsabilidad importante como gestores de los cambios; pero también se puede ver desde la perspectiva personal, para cualquiera de nosotros como parte de una organización, o en nuestra propia vida personal. En este último aspecto, por supuesto que debemos ser conscientes del sentido del cambio, decíamos del porqué, el para qué, el cómo y hacia dónde; también aplicará hacer un verdadero plan personal, para considerar todos los aspectos a tomar en cuenta para lograr los objetivos del cambio, y sobre todo, recomiendo desarrollar o mejorar en lo que respecta a su inteligencia emocional. ¿No lo cree?

Jaov'

**Cualquier comentario u opinión, se agradece de antemano y se puede recibir en mi mail: [iem@iema-oriza.com](mailto:iem@iema-oriza.com)**

---

<sup>6</sup> Sobre el tema de la visión y también del cambio, sugiero leer al siempre vigente Peter Senge, en su libro clásico del management: "La Quinta Disciplina" Editorial Granica Vergara, 1990.

# ADEF

Asesoría en Desarrollo Empresarial y Familiar

---

**NOTA:** Este artículo puede ser compartido, con cualquier persona interesada en el tema, siempre y cuando se mencione la referencia de su autor, y no sea para fines de lucro. El autor se reserva todos los derechos sobre sus artículos, conforme a las leyes vigentes. **Todas las Cápsulas de ADEF**, tienen registro de derechos de autor vigente.