

**CAMBIO ORGANIZACIONAL  
PROSPECTIVO, DESDE EL ATISBO  
DEL LIDERAZGO  
TRANSFORMACIONAL**

**Autor: Patricia Asuaje**  
[asuajep@gmail.com](mailto:asuajep@gmail.com)

## RESUMEN

El fracaso en la gestión del cambio es una acción de liderazgo frustrado, de ahí que, sin lugar a dudas, la gestión del cambio organizacional sea el mayor reto al que se enfrentan los equipos de alta dirección en las empresas. Las organizaciones que inician nuevas estrategias de negocio, independientemente de lo bien diseñadas o ingeniosas que sean, aprenden rápidamente que el principal reto en el proceso de cambio es la ejecución. El presente ensayo argumentativo tiene como objetivo realizar una revisión conceptual de los principales fundamentos asociados al cambio organizacional prospectivo, visualizando a un líder transformacional dirigiendo a sus seguidores a trascender hacia sus propios intereses en favor de la organización, y alentándolos a compartir una visión única de futuro, valores y creencias propios de la empresa. Un buen líder, sueña, visualiza, proyecta, se anticipa en el tiempo y se convierte en el primer vigía que anuncia el surgir de nuevas estrategias para lograr el éxito. La actitud de un líder prospectivo busca acercar el futuro, mediante análisis, proyecciones y trabajos, desarrollando acciones en el presente que terminan generando el futuro que deseamos. Así la gestión de los procesos de cambio que deben ejecutarse, mediante un liderazgo transformador, corresponde actuar desarrollando organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, dispuestas a gestar los cambios necesarios para alcanzar la visión organizacional. Para tener éxito en la gestión del cambio es imprescindible disponer del suficiente talento de liderazgo entre los mandos altos y medios de la organización. Esta producción se enmarca dentro de la línea de investigación, el hombre, la gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento, perteneciente a la Universidad Fermín Toro, cuyo propósito es consolidar el posicionamiento de la praxis gerencial en las organizaciones y comunidades del conocimiento, para promover escenarios de desarrollo sustentable en respuesta a la geopolítica global.

### PALABRAS CLAVE

Cambio  
organizacional,  
prospectiva,  
liderazgo,  
transformacional

## PROSPECTIVE ORGANIZATIONAL CHANGE, FROM THE GLANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

---

Author: Patricia Asuaje  
[asuajep@gmail.com](mailto:asuajep@gmail.com)

### ABSTRACT

Failure in change management is a frustrated leadership action, hence, without a doubt; the organizational change management is the biggest challenge facing top management teams in companies. Organizations that initiate new business strategies, no matter how well designed or resourceful they are, they learn quickly that the main challenge in the change process is execution. This argumentative essay aims to carry out a conceptual review of the main foundations associated with prospective organizational change, visualizing a transformational leader conducting his followers to transcend their own interests in favor of the organization, and encouraging them to share a unique vision of future, values and beliefs of the company. A good leader dreams, visualizes, projects, anticipates time and becomes the first watchman to announce the emergence of new strategies to achieve success. The attitude of a prospective leader seeks to bring the future closer, through analysis, projections and work, developing actions in the present that end up generating the future we want. Thus, the management of the change processes that must be executed, through transformative leadership, corresponds to acting by developing intelligent organizations, with renewed cultures, ready to bring about the changes necessary to achieve the organizational vision. To be successful in change management is essential to have enough leadership talent among the senior and middle managers of the organization. This production is framed within the line of research, man, management and its trends in the knowledge society, belonging to the Fermín Toro University, whose purpose is to consolidate the position of managerial praxis in knowledge organizations and communities, to promote sustainable development scenarios in response to global geopolitics.

**KEYWORDS:** Organizational change, prospective, leadership, transformational

## INTRODUCCIÓN

Actualmente son muchos los desafíos por los que atraviesan las organizaciones, en general para asegurar un lugar pertinente en la retadora sociedad, donde la dinámica ha dejado atrás paradigmas organizacionales tradicionales para darle lugar a nuevas concepciones sustentadas en el desarrollo con un enfoque de liderazgo inteligente. Si las estructuras empresariales están en constante aprendizaje consigo mismas y con su entorno, los ambientes de aprendizaje existirán igual en entera construcción desde una visión sistémica e innovadora, que además de transformarlas las desarrolle en forma acertada, según las demandas del entorno social cada día más exigente.

En tal sentido, ninguna organización con las tendencias mundiales asociadas a la globalización deben negarse a las exigencias de transformaciones y desafíos del ambiente empresarial, por lo que no pueden permitirse

quedarse atrás o perder viabilidad en el contexto social sin trascender, de allí, que deben desarrollar la capacidad de responder en forma acertada, diligente y pertinente a los desafíos del futuro emergente, de manera que sean capaces de reconocer las exigencias sociales además de desarrollar procesos de cambio que conduzcan a la organización con efectividad también calidad en función de la realidad social, en procura de ofrecer mejores oportunidades tanto para la misma organización como para la sociedad.

Desde esta perspectiva, es necesaria una gestión capaz de comprender cómo se desarrollan los procesos de cambio en las organizaciones, así lo expresa Hellriegel y otros (2005), “el cambio organizacional es considerado como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización”, (p.135), es decir, la dirección de una empresa reconoce el momento adecuado en que se requiere un cambio con las estrategias pertinentes para guiar a su organización a este proceso.

Por consiguiente, los cambios organizacionales pueden ser promovidos por fuerzas externas como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones, e internas por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos.

De allí, que las organizaciones sólo sobreviven si pueden ser dirigidas por personas competentes que tomen en serio su trabajo y que estén conscientes que requieren de un concepto nuevo como preparación para la sociedad que está por llegar, de la empresa futura, de las innovadoras políticas de personal, la información externa y los agentes de cambio. Sin embargo, Drucker (1999) nos advierte que para sobrevivir y prosperar conviene que seamos agentes del cambio decididos al desarrollo.

Por lo tanto, el liderazgo como proceso representa para las organizaciones un elemento

fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones del personal hacia el logro de los fines sociales para los cuales fueron creados. En este sentido, contar con una dirección orientada al beneficio representa una vía para alcanzar los objetivos trazados, así como conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido. Por otra parte, no sólo el liderazgo es un elemento importante, sino que debe focalizarse el enfoque seleccionado por las organizaciones, midiendo en consecuencia su efectividad para contribuir con las metas propuestas.

Esto implica, que el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de la actuación de sus líderes de manera que puedan vislumbrar escenarios futuros. Al respecto, Rodríguez (2006), señala que los gerentes han demostrado constituir un capital humano esencial de las organizaciones. Estos grupos han asumido nuevas formas de liderar los procesos, asegurando que las

empresas cuenten con una dirección específica enfocada en sus objetivos.

Según el referido autor, los gerentes pueden ser líderes lo cual les posibilita crear una visión de futuro, así como configurar el conjunto de estrategias para realizar esa perspectiva; para ello es primordial motivar a sus seguidores, orientándolos a superar dificultades y adaptarse a los cambios del entorno. Por lo tanto, un buen líder impulsa e inspira a su equipo de trabajo a superar los obstáculos y obtener logros planteados sin imponer su voluntad, contando con una visión o idea clara de naturaleza futurista de lo que quiere lograr y es aquí donde entra la prospectiva.

Como consecuencia, los líderes que adaptan su comportamiento a las expectativas que de él se tienen, pueden responder a la complejidad y dinámica de las organizaciones actuales (Sosik y otros, 2002). Es precisamente esa dinámica entre las organizaciones y el entorno, la que genera un contexto que facilita el desarrollo de un liderazgo transformacional (Howell y Costley, 2001), sea en situaciones donde los

rápidos cambios del ambiente externo presionan a la organización a adaptarse rápidamente o cuando debido a esas mismas circunstancias, los seguidores o están preocupados por el futuro, o están desempeñando labores importantes pero mal remuneradas.

### **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

Las organizaciones hoy día, enfrentan en forma constante cambios complejos según las demandas del entorno global, y la única forma de responder con eficacia es que las acciones en el plano organizacional sean asumidas desde un liderazgo global que tome en cuenta cada una de sus partes. Para ello se requiere de procesos de gestión competitivos en el plano de la planificación, organización, coordinación y evaluación.

De lo planteado, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios suficientes a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la

gerencia moderna. Con la mentalidad de que los cambios deben ser vistos más que como un peligro, como una oportunidad en la cual nosotros debemos ser agentes.

En ese sentido, Drucker (Ob.Cit), indica:

“Para ser un líder del cambio, hay que tener el deseo y la capacidad tanto de alterar lo que ya se está haciendo como de hacer cosas nuevas o diferentes. Hay que tener políticas encaminadas a que el presente sea forjador del futuro” (p.101).

De allí, un líder del cambio es aquel que se mantiene en constante revisión, análisis, adaptación y evolución, construyendo el futuro desde el presente, distinguiendo una serie de políticas para reforzar su concepción, tales como renunciar al ayer centrado en el abandono de viejos esquemas aseverando: “no es posible forjar el mañana si uno no se despoja primero del ayer” Drucker (Ob.Cit.). Sin embargo, al hacer algo

diferente siempre se enfrenta con dificultades imprevistas, por eso, siempre se requiere un liderazgo ejercido por personas de alta probada capacidad. Para ser un líder del cambio, hay que tener el deseo y la capacidad tanto de alterar lo que ya se está haciendo como hacer cosas nuevas y diferentes.

Como consecuencia, las empresas que logran hacerse líderes del cambio tienen cuidado de asignar el personal necesario para aprovechar las oportunidades para lo cual, al destacar los éxitos y el personal que demuestra capacidad y buen desempeño, aprovechan para hacer reconocimientos y asignarlos a las tareas que constituyen las mejores oportunidades. Ello implica que la primera oportunidad para efectuar un cambio con éxito, es aprovechar los éxitos propios y edificar sobre ellos. Drucker (Ob.Cit.).

A este respecto, en todo proceso de desarrollo organizacional existen personas que fungen como agentes de cambio, puede ser más de un individuo quienes tienen a cargo la tarea de implementar, convencer, estimular, coordinar y gestionar todos

los recursos humanos y materiales que conduzcan al objetivo deseado. Ningún proceso de cambio se desarrolla sin un líder a cargo que realice una adecuada gestión.

Cabe destacar, que existen diversas clases de líderes; autoritarios, democráticos, buenos o no, pero todos tienen un fin común, se proyectan a largo plazo hacia el futuro. En esa misma dirección, los líderes presentan un pensamiento extenso que los invita a soñarse en escenarios futuros, a vislumbrar el éxito próximo, a motivar y trabajar en equipo para alcanzar las metas deseadas. De allí que la prospectiva definida por muchos como una mirada hacia el futuro, debe de ir de la mano de un buen liderazgo y, al mismo tiempo, un líder necesita una visión futurista para influenciar a sus seguidores con bases sólidas.

Es así como, la prospectiva se alza como la virtud del líder, pues le permite ver con claridad sobre ello, por lo que guiará al grupo que dirige asegurando su éxito, limitando el riesgo, evitando la improvisación. Además, quien se consolide como líder, se centrará en el agitado

presente y llevará lo más seguro a su equipo tan lejos, que su barca no se hundirá ante al primer cambio drástico del entorno al que no se anticipe.

Según Godet, (2000), se entiende la prospectiva como la visión anticipada de un futuro, “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables; de ahí viene la expresión de Prospectiva estratégica.” esto significa, que la prospectiva constituye una anticipación preactiva y proactiva para dar luz sobre las acciones presentes con las de los futuros deseables.

En lo referente, la prospectiva se ha convertido en una herramienta de competitividad para las empresas, una manera de facilitar la toma de decisiones directivas, aplicando técnicas de prospectiva consiguiendo buenos resultados. En una etapa de cambios permanentes, es clave para el crecimiento conocer hacia dónde se dirige nuestro entorno competitivo (político, social, económico, de consumo, tecnológico, entre otros).

De estas consideraciones, Quiñones y col (2008) menciona el liderazgo transformacional como uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad, de allí que la mayoría de las teorías sobre este tipo de liderazgo toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales. Al mismo tiempo, Omar (2011) plantea que el líder transformacional promueve relaciones caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo entre otros, aspectos que favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva, apoyándolos en su crecimiento, en medio de un clima de armonía y empatía.

Aunado a ello, este estilo de liderazgo, estimula, incentiva, motiva al personal a tomar conciencia de la importancia que aporta el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, desarrollando en los miembros del grupo, el sentido de colaboración, participación, pertenencia y servicio, hacia la búsqueda de los objetivos deseados en beneficio a la gerencia del siglo XXI. Es por ello, que los líderes transformacionales son más eficaces al animar a sus seguidores

para que sean innovadores y creativos.

Así mismo, el impacto favorable del liderazgo transformacional en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización, a través de las dimensiones de estímulo intelectual, reconocimiento individual, motivación e inspiración y carisma, produce simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas, el grupo y los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos por lo que es posible maximizar eficacia y efectividad. (Sosik y otros. Ob.Cit.).

De este modo, Burns (1978) definió el liderazgo transformacional como “el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización”. (p.85). Lo que significa que tal tipología de liderazgo es observable cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación.

Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que “motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad”. (Bass, 1985), lo que representa a su vez un beneficio para la colectividad. Entonces el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da debido a que éstos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores.

Este estilo de liderazgo implica un proceso de dirección en el cual la modificación del entorno representa un aspecto fundamental, donde el líder debe constituirse en un actor motivacional para el cambio organizacional, siendo esto una constante. De igual manera, para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral, también lo emplea para respaldar así como corregir las equivocaciones, resolver conflictos e incluso para manejar situaciones complicadas.

A este respecto, las metas a alcanzar de cada organización son otro mecanismo clave que explica cómo funciona el liderazgo transformacional, por eso, los seguidores de esta clase de líderes buscan objetivos ambiciosos, están familiarizados y de acuerdo con ellos, generando compromiso por parte de los discípulos e inyectando una sensación de más confianza en el líder. Esto conlleva a sus seguidores, trascender a sus propios intereses en favor de la organización, alentándolos a compartir una visión única de futuro, valores y creencias propias.

De este modo, debido a que el liderazgo transformacional se manifiesta cuando es necesario cambiar la visión y misión de la organización para adaptarse a la dinámica del entorno, se puede afirmar que los líderes más fuerte en transformacionales son eficaces en ambientes donde se requiere un rápido cambio (Howell y Costley, Ob.Cit.), y una adaptación a las nuevas condiciones del entorno en que la organización desarrolla sus actividades.

De allí, al referir las características del líder transformador, se señalan las planteadas por los autores referidos: carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, coherencia y orientación a las personas, conviene estar presentes en las organizaciones, considerando que pueden ser evidenciadas en la gestión del líder, quien sirve de modelo en el proceso de guiar a sus seguidores en el cometido empresarial, lo cual puede ser favorable para el desempeño de las actividades cotidianas de las compañías.

Dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas, de esta manera, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez un beneficio para la colectividad, e implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

## **POSTURA CONCLUSIVA**

La visión e identidad compartidas conducen hacia una cultura de convergencia cuyo resultado es un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus grupos y la conformación de ambientes laborales saludables, que propician a su vez el mejoramiento de la eficacia organizacional. En este contexto el papel del líder es fundamental por cuanto es el elemento que activa el desarrollo de esos ambientes y esto solo es posible a través del cambio organizacional.

De esta manera, se trabaja en el presente en función del futuro, estos principios prospectivos son comprendidos por la gestión y transmitidos e interiorizados por todos los integrantes de la organización. Así, el grupo en su totalidad es capaz de crear, adquirir, transmitir y reformar actitudes que promueven el desarrollo individual dentro de una organización que se enfrenta a constantes transformaciones. Cabe resaltar, que la prospectiva colabora a asimilar el

cambio, anticipándose a estas transformaciones que no son fáciles de reconocer, pero son decisivos para predecir desarrollos y oportunidades futuras.

Se enfatiza entonces, que la prospectiva ha ayudado a mejorar la competitividad de numerosos países y empresas. Analizar los escenarios futuros nos permite anticipar la incertidumbre para adaptarnos, influir e incluso acelerar o crear un futuro más favorable. El estudio de lo que puede suceder en el mediano o largo plazo permite estar mejor preparados para moldear el futuro, en el fondo decidir es el proceso de escoger entre opciones, alternativas para obtener un resultado que se ajuste a nuestras expectativas. En algunos casos, existe un cierto grado de incertidumbre sobre los efectos o consecuencias, allí la prospectiva puede reducir esta incertidumbre mediante el análisis del futuro.

Así mismo, el impacto favorable del liderazgo transformacional en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización, a través de las dimensiones de estímulo intelectual, reconocimiento individual,

motivación e inspiración y carisma, produce simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas, el grupo y los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos por lo que es posible maximizar eficacia y efectividad (Sosik y otros, Ob.Cit.).

Por tanto, se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, y esto es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; este cambio genera como resultado que tengan la posibilidad de convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, autoactualizados y autocontrolados; generando un efecto multiplicador en cuanto estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación social.

Cabe resaltar, una organización que está en equilibrio interno también se encuentra en condiciones de responder al entorno en situaciones satisfactorias. Se comprende que el liderazgo requiere de una articulación entre el líder, seguidores y contexto.

Esta capacidad de respuesta hacia el ambiente lo determina la gestión, la cual debe ser basada en un liderazgo transformador, fundamentado en una cultura de competitividad en forma permanente, es un paradigma de gerencia moderna.

### REFERENCIAS

- Bass, B. (1985). **La Personalidad de un Líder y sus Expectativas**. McGraw Hill México.
- Burns, J. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Druker, P. (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Venezuela. Editorial Norma. Barcelona
- Godet, M. (2000). **La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Problemas y Métodos**. Prospektiker. Disponible en: <http://www.lapropective.fr> [Consultado, junio 2020].
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). **Administración. Un Enfoque Basado en Competencias**. (10 Ed.). México: McGraw-Hill de México.
- Howell, J. P. y Costley, D. L. (2001). **Understanding Behaviors for Effective Leadership**. USA: Prentice Hall. Disponible en: <http://som.binghamton.edu/faculty/index.htm>. [Consultado, junio 2020].
- Omar, A. (2011). **Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral**. **Revista de Psicología, Liberabit**. Volumen 17 N 2. Perú. Disponible en: [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org) [Consultado, junio 2020].
- Rodríguez, J. (2006). **Dirección Moderna de Organizaciones**. México. Editorial Thompson.
- Quiñones, V., Otarla, S., Ramos, F. y Aguilera, N. (2008). **Desarrollo Organizacional**. Blogspot, Grupo15. Disponible en: <https://www.bing.com/search?q=Desarrollo+Organizacional.+Blogspot%2C+Grupo15.&PC=U316&FORM=CHROMN> [Consultado, junio 2020].
- Sosik, J., Potosky, D. & Jung, D. (2002). **Adaptive Self- Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance**. *The Journal of Social Psychology*.
- Universidad Fermín Toro. (2018). **Normas para la Elaboración y Presentación de Trabajos de Investigación**. Barquisimeto. Lara.