

Liderazgo y cambio organizacional: síntesis conceptual y recomendaciones teóricas

Vivian Lizeth Reyes Garcia

Asesor

David Gabriel Andrade Palau

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de empresas

2025

Dedicatoria

Primeramente, dedico este trabajo a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y propósito. A Él, quien ha guiado cada paso de mi camino universitario, iluminando mis decisiones y sosteniéndome en los momentos de duda. Sin Su gracia, este logro no habría sido posible.

A mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y su fe constante en mí.

Gracias por ser mi ejemplo de perseverancia y entrega.

A mis hermanos, por su compañía, sus palabras de aliento y por celebrar conmigo cada pequeño avance. Su presencia ha sido un refugio y una motivación permanente.

A mis familiares, quienes, con sus gestos, consejos y oraciones, me han recordado que el éxito se construye en comunidad.

A mis amigos, por acompañarme en los días difíciles y en los momentos de alegría, y por compartir conmigo esta travesía académica con empatía, humor y apoyo sincero.

A mi director de proyecto, David Gabriel Andrade Palau, por sus indicaciones oportunas, su guía constante y su compromiso, que permitieron transformar este proceso en un gran trabajo.

Y a mi profesor asesor, Julián Andrés López Núñez, por su orientación y apoyo en la elección de la opción de grado, acompañándome con disposición y claridad en momentos decisivos.

A todos ustedes, gracias por creer en mí. Este logro también es suyo.

Resumen

La gestión del cambio es un proceso fundamental en el crecimiento y desarrollo organizacional en entornos dinámicos y en constante transformación. Por ello, el liderazgo juega un papel importante al influir en la adaptación de los equipos, minimizar la resistencia y promover una visión estratégica que impulse el éxito empresarial.

La presente monografía se enfoca en analizar el rol de los líderes en la gestión del cambio organizacional, identificando en primera medida las competencias clave de los líderes en tiempos de cambio como: la comunicación efectiva, la gestión emocional y la capacidad de inspirar confianza en los equipos de trabajo, las estrategias y los estilos de liderazgo que contribuyen a una adaptación exitosa y al fortalecimiento de la cultura organizacional frente a los retos del entorno. A través de una revisión bibliográfica de fuentes académicas actualizadas, se abordan enfoques teóricos como el liderazgo transformacional, el modelo de las ocho etapas de Kotter, la gestión del cambio como proceso estructurado, con mención ilustrativa de experiencias ampliamente divulgadas, sin análisis empírico. A su vez, se aborda la importancia de desarrollar estructuras organizacionales flexibles y fomentar una cultura de innovación que facilite el proceso de adaptación. Metodológicamente, se realizó una revisión narrativa de literatura académica (2011–2025), contrastando teorías de liderazgo (transformacional, situacional, transaccional) con modelos de cambio (Kotter, Lewin, ADKAR).

Las conclusiones del estudio enfatizan que el liderazgo transformacional es un factor determinante para el éxito de la gestión del cambio, dado que permite reducir la incertidumbre, fortalecer el compromiso organizacional y maximizar el impacto positivo de la transformación empresarial.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, gestión del cambio, adaptación organizacional, cultura organizacional, liderazgo estratégico.

Abstract

Change management is a fundamental process in organizational growth and development in dynamic and constantly changing environments. Therefore, leadership plays an important role in influencing team adaptation, minimizing resistance, and promoting a strategic vision that drives business success.

This monograph focuses on analyzing the role of leaders in managing organizational change, first identifying the key competencies of leaders in times of change, such as effective communication, emotional management, and the ability to inspire confidence in work teams, as well as the strategies and leadership styles that contribute to successful adaptation and the strengthening of organizational culture in the face of environmental challenges. Through a review of up-to-date academic sources, theoretical approaches such as transformational leadership, Kotter's eight-stage model, and change management as a structured process are addressed, with illustrative references to widely publicized experiences, without empirical analysis. In turn, the importance of developing flexible organizational structures and fostering a culture of innovation that facilitates the adaptation process is addressed. Methodologically, a narrative review of academic literature (2011–2025) was conducted, contrasting leadership theories (transformational, situational, transactional) with change models (Kotter, Lewin, ADKAR).

Findings emphasize transformational leadership as a key driver of change management success, reducing uncertainty, strengthening commitment, and maximizing impact on performance and culture.

Keywords: Transformational leadership, change management, organizational adaptation, organizational culture, strategic leadership.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Planteamiento Del Problema	10
Justificación	12
Objetivos	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Alcance y Delimitaciones	15
Metodología	16
Estructura Del Documento.....	18
Introducción.....	18
Justificación.....	18
Objetivos.....	18
Alcance y Delimitaciones	18
Metodologia.....	19
Marco Teórico	19
Análisis De Casos Empresariales Relevantes.....	19
Discusión y Hallazgos	19
Conclusiones.....	19
Recomendaciones	20
Referencias Bibliográficas.....	20
Marco Teórico.....	21
Fundamentos De La Gestión Del Cambio Organizacional.	21

Liderazgo Organizacional.....	25
Teorías Sobre El Liderazgo Organizacional.....	26
Teoría De Los Rasgos.....	26
Teoría Conductual.....	26
Teoría Situacional Y De Contigencia.	26
Teoría De Las Relaciones Humanas.	27
Estilos De Liderazgo Más Relevantes En La Gestión Del Cambio.....	27
Liderazgo Democrático.....	27
Liderazgo Autocrático.	28
Liderazgo Carismático.	28
Liderazgo Laissez-Faire.....	28
Liderazgo Transaccional.....	29
Liderazgo transformacional.	29
Competencias y habilidades del líder en tiempos de cambio	30
Relación Entre Liderazgo Y Cultura Organizacional Y El Rol Del Líder En El Cambio Organizacional.....	37
Analisis De Casos Empresariales Relevantes	38
Historia De Transformación: El Renacer De IBM A Través Del Liderazgo	39
Domino´S: La Historia De Una Transformación Con Sabor A Éxito.....	40
Caso Walmart: Liderazgo Digital Y Expansión Estratégica	42
Discusión Y Hallazgos	45
Conclusiones.....	48
Recomendaciones	50

Referencias Bibliográficas58

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Relación entre competencias del liderazgo, etapas del cambio (kotter/adkar) e indicadores de referencia no evaluados en esta monografía</i>	35
Tabla 2 <i>Matriz teoría–caso: competencias de liderazgo vinculadas a los modelos de cambio ..</i>	44

Introducción

En el actual entorno globalizado, en donde la economía se mueve cada vez más rápido y los mercados son más competitivos, la estabilidad ha dejado de ser la norma. Las organizaciones, sin importar el sector económico al que pertenezcan, se enfrentan a distintos desafíos como avances tecnológicos, la integración de economías internacionales, el surgimiento de nuevos mercados, las transformaciones sociales y las crecientes exigencias frente al medio ambiente.

Frente a este panorama, la capacidad de adaptación se convierte en un factor determinante del éxito empresarial y la sostenibilidad. En consecuencia, la gestión del cambio se consolida como proceso estratégico esencial ya que permite a las organizaciones reestructurarse, reinventarse, expandirse y dinamizar sus operaciones.

Sin embargo, el éxito de este proceso no depende exclusivamente de las estrategias estructurales, sino, en gran medida, de la calidad del liderazgo. Se requiere de líderes capaces de generar sentido de urgencia frente al cambio, comunicar con claridad su visión, impulsar iniciativas estratégicas y, una vez alcanzadas las transformaciones, consolidar en la cultura organizacional los nuevos valores, conductas y dinámicas que aseguren su sostenibilidad.

Aunque la literatura describe estilos de liderazgo y modelos de cambio por separado, falta un análisis comparado que integre competencias del líder con etapas de cambio y que ofrezca lineamientos aplicables al contexto latinoamericano. Este trabajo aporta una síntesis analítica y propuestas prácticas transferibles a organizaciones colombianas.

Planteamiento Del Problema

En el contexto mencionado anteriormente, resulta crucial comprender cómo el liderazgo influye en la conducción de los procesos de transformación organizacional. Por ello, esta monografía busca responder al siguiente interrogante: ¿De qué manera las competencias y estilos

de liderazgo determinan el éxito de la gestión del cambio organizacional, según la literatura 2011–2025, y qué lineamientos pueden aplicarse en contextos empresariales latinoamericanos?

Justificación

El presente trabajo se justifica por la necesidad de conocer el impacto del liderazgo en los procesos de gestión del cambio organizacional, especialmente ante los retos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones en entornos altamente dinámicos, la dificultad para adaptarse con agilidad a las transformaciones tecnológicas, sociales y económicas del entorno que ponen en riesgo su permanencia y competitividad en el mercado.

Por otra parte, es importante considerar que de acuerdo con investigaciones de Prosci Iberia & LATAM (2020) en las que se buscaba medir la capacidad de las empresas en Latinoamérica y España para gestionar el cambio, se evidenció que cerca del 57 % de las compañías en España y el 64 % en América Latina no aplican estrategias de gestión del cambio de manera sistemática y efectiva.

La evidencia comparada sobre transformación organizacional muestra que la gestión del cambio liderada de forma activa —en particular, con patrocinio ejecutivo visible, comunicación frecuente y bidireccional y participación de mandos y equipos— se asocia sistemáticamente con mayores tasas de cumplimiento de objetivos y de adopción sostenida (Prosci, 2021; Prosci, 2023). A su vez, los estudios de McKinsey encuentran que las transformaciones exitosas comparten prácticas de liderazgo y cultura que reducen la incertidumbre, fortalecen el compromiso y anclan los nuevos comportamientos en la organización (McKinsey & Company, 2021; 2023). En América Latina —y particularmente en Colombia, donde predominan micro y pequeñas empresas y muchos procesos de cambio tienen componentes de digitalización— integrar competencias del liderazgo (p. ej., comunicación efectiva, inteligencia emocional, gestión de la resistencia) con modelos de cambio (Kotter, Lewin, ADKAR) y definir indicadores

de adopción y anclaje cultural aporta una guía operativa y medible para la dirección en programas de mejora y transformación (Prosci, 2023; McKinsey & Company, 2023).

Este panorama evidencia una brecha significativa entre la teoría y la práctica, por lo cual resulta fundamental identificar las características, habilidades y competencias que definen un líder efectivo, así como analizar las estrategias más pertinentes para afrontar procesos de transformación.

Objetivos

Objetivo General

Analizar, desde la literatura, el papel del líder en la gestión del cambio organizacional, identificando los enfoques, competencias y estilos de liderazgo vinculados teóricamente con la adaptación y el desempeño empresarial.

Objetivos Específicos

Exponer los principales enfoques teóricos sobre liderazgo y su relación con la gestión del cambio.

Sintetizar las competencias descritas en la literatura para facilitar procesos de cambio.

Describir, desde la literatura, estrategias asociadas a la disminución de la resistencia al cambio.

Analizar de forma teórica el impacto del liderazgo en la cultura y la sostenibilidad del cambio.

Alcance y Delimitaciones

La presente monografía aborda la importancia del rol del líder en contextos de cambio organizacional, enfocándose en las características, habilidades y competencias necesarias para liderar procesos de transformación eficazmente, las estrategias más adecuadas para implementar el cambio de manera exitosa y los tipos de liderazgo más pertinente a estos escenarios. Además, se incluye un marco conceptual del cambio organizacional, abordando sus generalidades y algunos de los principales modelos teóricos para enfrentarlo. También, se incluye una breve descripción del proceso de cambio de tres empresas a nivel internacional en los que dicho cambio fue impulsado por un liderazgo efectivo.

Este trabajo se basa en fuentes académicas y casos registrados hasta el año 2025 e incluirá únicamente una mención ilustrativa documentada y breve de experiencias ampliamente divulgadas, sin pretender un análisis empírico.

No se abordarán estrategias ni metodologías aplicadas específicamente a una organización, ni se realizarán investigaciones de campo que incluyan entrevistas o encuestas. La información recolectada se relaciona con la situación organizacional a nivel general, sin tomar en cuenta ningún sector económico o país específico.

Finalmente, se proponen indicadores clave de desempeño (KPI) como referencia teórica para que las organizaciones puedan evaluar la implementación de procesos de cambio. Cabe aclarar que en esta monografía no se ejecutan mediciones ni se presentan datos reales, sino que se ofrecen herramientas conceptuales que pueden ser adaptadas por cada entidad según su contexto particular.

Metodología

La presente monografía se desarrolló a partir de una investigación de tipo descriptivo y analítico, con un enfoque cualitativo y de carácter documental. Para ello, se realizó una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas académicas, artículos especializados y casos documentados de procesos de cambio organizacional exitosos liderados por figuras clave dentro de las organizaciones.

El análisis tuvo como propósito identificar y comprender los conceptos fundamentales relacionados con la gestión del cambio organizacional y el rol del liderazgo en dichos procesos. A partir de esta revisión, se delimitaron los principales enfoques teóricos, las características del liderazgo efectivo y las estrategias aplicadas en contextos reales de transformación empresarial.

La selección de las fuentes respondió a criterios de actualidad (con énfasis en publicaciones entre 2011 y 2025), relevancia académica y contribución teórica o práctica al tema de estudio. No se incluyeron estudios de campo, entrevistas, ni encuestas, dado que el objetivo de esta investigación es ofrecer una visión general, argumentada y fundamentada del tema, sin enfocarse en un sector económico o región geográfica específica.

Procedimiento:

- Estrategia de búsqueda: Se aplicó una estrategia basada en operadores lógicos: (“leadership” AND “change management”) AND (competenc* OR skill*), delimitando el periodo entre 2011 y 2025.
- Fuentes: Se consultaron libros especializados, artículos científicos publicados en revistas académicas reconocidas como Redalyc, Dialnet, Scielo y ProQuest, además de repositorios institucionales. Se excluyeron blogs, documentos sin respaldo editorial y duplicados.

- Extracción: La información relevante fue organizada en una matriz analítica que incluyó autor, año, teoría o modelo abordado, hallazgos principales y aplicabilidad en contextos organizacionales.
- Síntesis: Se realizó un mapeo temático de los enfoques encontrados, complementado con un contraste entre los marcos teóricos y los casos documentados, lo que permitió identificar patrones, buenas prácticas y elementos críticos del liderazgo en procesos de cambio.

Estructura Del Documento

La presente monografía se estructura en siete apartados principales, que permiten abordar de manera progresiva y argumentada el papel del liderazgo en los procesos de cambio organizacional:

Introducción

Explica el contexto general del estudio, el planteamiento del problema, la relevancia del liderazgo en los procesos de cambio organizacional y la necesidad de analizar sus competencias y estilos.

Justificación

Expone la importancia del tema frente a los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones, especialmente en contextos de alta incertidumbre, transformación digital y resistencia interna al cambio. Se argumenta por qué es necesario comprender el rol del líder en estos procesos y cómo este estudio aporta a la práctica organizacional latinoamericana.

Objetivos

Se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que orientan el análisis. Traza la ruta conceptual del estudio: comprender el liderazgo, sus competencias, su relación con modelos de cambio y su impacto en la adaptación organizacional.

Alcance y Delimitaciones

Se aclaran los límites del estudio, especificando que se trata de una revisión teórica y documental sin aplicación empírica. Se describe la orientación conceptual, los temas incluidos (competencias, modelos de cambio, casos internacionales) y lo que no se aborda (datos reales, estudios de campo, análisis sectoriales). También se explica que los casos se tratan de manera ilustrativa y no evaluativa.

Metodología

Se describe el enfoque de investigación —cualitativo, descriptivo y documental—, los criterios de selección de fuentes, el periodo analizado (2011–2025), las bases de datos consultadas y el proceso seguido: búsqueda, extracción, organización y síntesis de la información. También se explica cómo se construyó el análisis teórico y la matriz comparativa.

Marco Teórico

Desarrolla los conceptos fundamentales sobre la gestión del cambio organizacional y el liderazgo, incluyendo modelos teóricos como Kotter, Lewin y ADKAR. Asimismo, se abordan las principales teorías del liderazgo, sus estilos más relevantes y las competencias clave que deben desarrollar los líderes en contextos de cambio

Análisis De Casos Empresariales Relevantes

Se examinan tres experiencias internacionales (IBM, Domino's Pizza y Walmart) en las que el liderazgo estratégico fue determinante para la implementación exitosa del cambio. Adicionalmente, se identifican prácticas efectivas, resultados obtenidos y aprendizajes aplicables.

Discusión y Hallazgos

Integra los elementos teóricos y prácticos analizados, contrastando los modelos de liderazgo con los resultados observados en los casos empresariales. Además, se reflexiona sobre el impacto del liderazgo en la cultura organizacional, la gestión del talento y la sostenibilidad del cambio

Conclusiones

Resume los principales aportes del estudio, destacando el rol del liderazgo transformacional como motor de adaptación y éxito empresarial en entornos dinámicos.

Recomendaciones

Propone acciones estratégicas para líderes y organizaciones que enfrentan procesos de cambio, orientadas a fortalecer la cultura organizacional, mejorar la comunicación interna y promover el aprendizaje continuo.

Referencias Bibliográficas

Incluye todas las fuentes académicas consultadas, siguiendo las normas APA (7ª edición), garantizando la rigurosidad y trazabilidad del contenido.

Marco Teórico

Fundamentos De La Gestión Del Cambio Organizacional.

En el contexto empresarial actual convergen diversos factores como la globalización, la innovación tecnológica, la transformación digital y un entorno altamente competitivo, lo que ha hecho que la economía sea cada vez más dinámica y desafiante para las organizaciones.

En medio de este panorama, las empresas deben enfocarse en mantenerse vigentes en el mercado, innovar, atraer nuevos clientes y cumplir con las disposiciones legales y ambientales. Para ello, desarrollan e implementan estrategias orientadas a restablecer, mejorar o transformar valores, conductas y procedimientos organizacionales que están desactualizados o resultan ineficaces. A este proceso se le denomina cambio organizacional.

Según Almanza et al. (2016) mencionan que el cambio proveniente de la inspiración es planeado, es una acción programada implícita en los procesos de desarrollo y renovación de la organización, se trata de una acción consciente y deliberada para cambiar su propio sistema.

García (2011) propone tres dimensiones clave del cambio organizacional:

- Contexto: Incluye los cambios convergentes, que implican mejoras graduales manteniendo la esencia organizacional, y los cambios divergentes, que suponen transformaciones profundas que redefinen su rumbo.
- Contenido: considera tanto los cambios evolutivos, caracterizados por ajustes graduales, como los revolucionarios, que representan transformaciones rápidas y decisivas.
- Proceso: abarca los cambios tangibles, como las modificaciones en tecnología o estructura, y los intangibles, relacionados con la cultura organizacional y los valores.

El cambio se puede abarcar desde aspectos visibles como la estructura y la tecnología, hasta lo intangible como la cultura organizacional y se divide de la siguiente manera:

- Cambio estructural: son cambios que modifican la forma en que está organizada la empresa: la distribución de los departamentos, los roles de los empleados o la jerarquía interna, con el fin de mejorar su eficiencia, facilitar la toma de decisiones o empoderar a los equipos.
- Cambio tecnológico: estos cambios incorporan nuevas herramientas, software o equipos y obligan a la organización a adaptar procesos, entrenar al personal y modificar dinámicas de trabajo.
- Cambio cultural: afecta las creencias, valores y formas de pensar del personal. Implica cuestionar la identidad de la organización y puede tomar años.

Con respecto a si los cambios han sido pensados y diseñados con anticipación o no (intencionalidad) pueden experimentarse tantos cambios planeados en los cuales los líderes de proceso establecen un plan de trabajo con los objetivos y las directrices que deben seguir los empleados para alcanzar las metas propuestas. Por otro lado, los cambios no planificados surgen como respuesta a alteraciones del entorno que requieren acciones oportunas y se debe trabajar en el camino.

La manera en que son abordados los cambios y cómo se implementa se define como gestión del cambio organizacional. Kotter (1996) indica que la gestión del cambio es un proceso planificado que busca implementar transformaciones en la organización para mejorar su desempeño y adaptabilidad.

La gestión del cambio se basa en tres componentes principales: la preparación para el cambio, la gestión del cambio y el refuerzo del cambio (Hiatt, 2006; Prosci, 2007), lo que implica identificar las tendencias y desafíos clave del entorno empresarial, evaluar las capacidades y recursos internos, y establecer una visión y estrategia claras para el cambio. (Terán et al., 2023)

Los procesos de cambio no se dan de manera sencilla ya que la organización se enfrenta a barreras por parte de las personas que integran la organización, generalmente esto sucede por el temor natural hacia lo desconocido, la falta de una comunicación clara sobre el alcance y los beneficios del cambio, la falta de capacitación dentro de la organización y una cultura organizacional que limita la capacidad de los empleados de innovar, todo esto se resume en una resistencia total al cambio.

Desde la perspectiva de que los procesos de cambio suelen ser disruptivos y alterar la relativa estabilidad empresarial, y reconociendo que cada situación de cambio presenta características particulares según el contexto organizacional, diversos autores han propuesto modelos para guiar y estructurar su implementación. Estos modelos permiten planificar el proceso, reducir la resistencia interna y aumentar las probabilidades de éxito.

Uno de los modelos más representativos en la gestión del cambio es el propuesto por Kotter (1996), conocido por el modelo de los 8 pasos, el cual describe a un proceso secuencial para lograr transformaciones exitosas a nivel organizacional. Este modelo plantea: (1) Urgencia; (2) Coalición guía; (3) Visión y estrategia; (4) Comunicación de la visión; (5) Remover obstáculos/empoderar la acción; (6) Victorias tempranas; (7) Consolidar y profundizar; (8) Anclar en la cultura. Este enfoque destaca el papel del liderazgo en cada fase y la necesidad de gestionar el proceso con disciplina, claridad y compromiso continuo.

Por su parte, el modelo de cambio de Kurt Lewin (1947) propone un proceso estructurado en tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

En la primera fase, denominada descongelamiento, se prepara a la organización para el cambio mediante el cuestionamiento del estado actual, generando conciencia sobre la necesidad de transformación.

En la segunda etapa, el cambio, se introducen y adoptan nuevas ideas, procesos o estructuras, promoviendo la transición hacia una nueva forma de operar.

Finalmente, en la etapa de recongelamiento, se estabilizan y consolidan los nuevos comportamientos o prácticas, de modo que se integren de manera duradera a la cultura organizacional.

Otro modelo ampliamente reconocido es el modelo ADKAR, desarrollado por Hiatt (2006), el cual estructura el proceso de cambio desde una perspectiva individual, identificando cinco elementos clave que las personas deben experimentar para que el cambio organizacional tenga éxito:

- Consciencia de la necesidad del cambio (Awareness)
- Deseo de participar y apoyar el cambio (Desire)
- Conocimiento de cómo realizar el cambio (Knowledge)
- Habilidad para aplicar nuevas habilidades y comportamientos (Ability)
- Refuerzo para sostener el cambio en el tiempo (Reinforcement)

Este modelo destaca la importancia de gestionar el cambio desde el componente humano, reconociendo que el éxito organizacional depende en gran medida de cómo las personas atraviesan su proceso de adaptación.

Finalmente, Schein (2017) aporta una visión profunda sobre la cultura organizacional como elemento clave en los procesos de cambio, especialmente en la fase de anclaje. Señala que para que el cambio sea sostenible, debe integrarse en los valores, creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de la organización que incluye urgencia, coalición guía, visión y estrategia, comunicación, remoción de obstáculos, victorias tempranas, consolidación y anclaje en la cultura.

Liderazgo Organizacional

La mejor manera de afrontar los cambios organizacionales mencionados anteriormente y llevar a cabo transformaciones significativas —sin que resulten abrumadoras para el personal— es a través del liderazgo, entendido como una habilidad mediante la cual las personas logran motivar, influir y guiar a los equipos de trabajo hacia la consecución de objetivos comunes.

Chávez e Ibarra (2016) afirman que el cambio organizacional comienza por el líder, quien debe modificar su forma de pensar y actuar en función de las personas que lidera, ya que estas tienen una expectativa sobre cómo debería comportarse. Además, influyen directamente en sus decisiones y actitudes. Si el líder logra tomar conciencia de los pensamientos y sentimientos de su equipo, puede generar un entorno basado en la confianza, lo que abre la puerta al diseño de metas comunes y a la implementación de cambios de manera conjunta.

Los grandes líderes saben cómo lograr que los objetivos ambiciosos parezcan alcanzables, ya que dirigen con el ejemplo, empoderan a otros para que tomen decisiones informadas y planifiquen resultados, en lugar de esperar pasivamente a que estos ocurran.

Según Giraldo y Naranjo (2014), los líderes no son necesariamente jefes, ya que estos últimos ocupan cargos jerárquicamente superiores dentro de la organización y suelen ejercer su autoridad mediante la emisión de directrices que deben ser obedecidas por sus subordinados. En contraste, el líder puede no ostentar un alto rango jerárquico, pero posee habilidades y características fundamentales para guiar equipos de manera efectiva. Entre estas cualidades se destacan la proactividad, la creatividad, la capacidad de influencia, el trabajo en equipo, la generación de seguidores, la orientación a proyectos y resultados colectivos, así como la comunicación asertiva.

Teorías Sobre El Liderazgo Organizacional

A lo largo del tiempo, el concepto de liderazgo ha sido objeto de múltiples estudios e interpretaciones, dando lugar al desarrollo de diversas teorías que han evolucionado conforme las dinámicas organizacionales han cambiado. Estas teorías reflejan los distintos enfoques desde los cuales se ha intentado comprender el papel del líder, sus características, comportamientos y la relación con su entorno. A continuación, se presenta una breve contextualización de las principales teorías del liderazgo y sus enfoques más representativos.

Teoría De Los Rasgos. La teoría de los rasgos surgió a comienzos del siglo XX y sostiene que el liderazgo es una cualidad innata; es decir, las personas nacen con características específicas que las predisponen a ejercer influencia sobre los demás. Esta perspectiva propone que ciertos rasgos de personalidad son comunes en quienes asumen roles de liderazgo de manera natural. Entre los más representativos se encuentran la inteligencia, la autoconfianza, la determinación, la integridad y la sociabilidad. Según esta teoría, la presencia de estos atributos permite identificar a los individuos con mayor potencial para liderar.

Teoría Conductual. Esta teoría destaca que las habilidades y características de un líder efectivo no necesariamente son innatas a la persona, sino que pueden ser aprendidas o desarrolladas, partiendo de la observación de comportamientos o patrones de conducta. Desde esta perspectiva un líder, no nace sino se hace, es decir la persona desarrolla una competencia (liderazgo) a través de la experiencia, la formación y la práctica constante. Además, afirma que una persona puede convertirse en un gran líder eficaz si orienta sus acciones generando conductas que influyan positivamente en sus seguidores y contribuyan al logro de objetivos.

Teoría Situacional Y De Contingencia. La teoría situacional y de contingencia plantea tres elementos fundamentales para la efectividad del liderazgo: las habilidades del líder, la

relación con su equipo de trabajo y el contexto organizacional. Considerando lo anterior, un estilo de liderazgo puede ser eficaz bajo determinadas circunstancias, pero no necesariamente en otras. Según Draff (2006, citado en Giraldo y Naranjo, 2014) factores como las tareas asignadas, la estructura organizacional, los sistemas internos y el entorno externo pueden condicionar la efectividad del liderazgo, lo que implica que los líderes deben ser capaces de adaptarse a las particularidades de cada situación para lograr resultados positivos.

Teoría De Las Relaciones Humanas. La teoría de las relaciones humanas propone un liderazgo enfocado en tres pilares fundamentales: la comunicación, la motivación y el bienestar de los colaboradores. Bajo esta óptica, el rol de líder evoluciona de simplemente dirigir a ser un actor que promueve un entorno donde la comunicación abierta y bidireccional, el reconocimiento constante y participación activa de los empleados son predominantes, de manera que las personas se sienten escuchadas, valoradas y emocionalmente equilibradas, se fortalece el compromiso, la productividad y la cohesión del equipo.

Estilos De Liderazgo Más Relevantes En La Gestión Del Cambio

Tras explorar las bases conceptuales del liderazgo y abordar las principales teorías del liderazgo, es necesario abordar los estilos de liderazgo que han surgido a partir de dichas teorías. Estos estilos muestran diferentes formas de guiar, motivar y dirigir a los equipos, cada uno con un enfoque distinto frente a la interacción entre el líder y sus seguidores.

A continuación, se describen los principales estilos de liderazgo y cómo influyen en la manera de gestionar personas y procesos en momentos de transformación.

Liderazgo Democrático. En el estilo de liderazgo democrático, el líder trabaja de manera colaborativa con los empleados en la toma de decisiones, proponiendo la colaboración efectiva de todos los miembros del equipo en la identificación de problemas y en la generación

de posibles soluciones. Además, un líder democrático posee la capacidad de enseñar, guiar y compartir habilidades con su equipo, fomentando el desarrollo personal y profesional de todos sus colaboradores. (Sanchez Ortega et al., 2022).

Liderazgo Autocrático. El estilo de liderazgo autocrático se caracteriza por la centralización del poder en el líder, quien toma decisiones sin tomar en cuenta o hacer partícipe de ellas al equipo de trabajo y limitando la creatividad y el compromiso. El líder determina tanto las actividades a realizar, asigna responsabilidades específicas y evalúa los resultados de forma unilateral. Además, suele establecerse un sistema de recompensas y castigos, en el que el líder asume un rol directivo y planificador estricto, enfocado en el control y la disciplina (González & Rodríguez, 2020).

Liderazgo Carismático. El estilo de liderazgo carismático tiene un enfoque en la motivación, la inspiración, la ética del poder y la interacción. Bajo esta óptica, los líderes ejercen su liderazgo movilizándolo emocionalmente a los equipos de trabajo mediante las experiencias compartidas, convicciones firmes y una comunicación entusiasta y el establecimiento de una relación empática entre el líder y sus seguidores. Sin embargo, este tipo de liderazgo exige uso ético del poder y de la orientación altruista del liderazgo, capaz de conectar emocionalmente con las necesidades del grupo sin caer en la manipulación. (González & Rodríguez, 2020).

Liderazgo Laissez-Faire. El liderazgo laissez-faire se caracteriza por un bajo nivel de intervención del líder en las actividades del equipo, brindando a los integrantes de los equipos un alto grado de autonomía en la toma de decisiones y gestión de sus tareas. Desde esta perspectiva, cada empleado tiene completa libertad de establecer sus propias metas y de elegir los métodos que consideren necesarios para alcanzarlas. Sin embargo, este estilo se distingue por la ausencia de control, dirección o acompañamiento por parte del líder, lo cual puede derivar en

desorganización o falta de alineación si no se cuenta con equipos altamente capacitados y autodisciplinados (González & Rodríguez, 2020).

Liderazgo Transaccional. El estilo transaccional está enfocado en un sistema de recompensas o sanciones asociados a el cumplimiento de objetivos propuestos y la eficiencia operativa. Este estilo establece acuerdos claros y expectativas mutuas entre el líder y los integrantes de los equipos, donde el desempeño está directamente ligado a beneficios o consecuencias. El líder transaccional asume un rol centrado en la supervisión, organización y el control del rendimiento laboral. Aunque puede compartir algunas características del liderazgo carismático, la relación entre líder y colaboradores se asemeja más a la de un jefe con sus subordinados, fundamentada en el cumplimiento de tareas específicas a cambio de incentivos concretos. (González & Rodríguez, 2020).

Liderazgo Transformacional. El liderazgo transformacional se caracteriza por una fuerte capacidad del líder para inspirar y motivar a sus colaboradores, promoviendo el logro de los objetivos colectivos por encima de los intereses individuales, al tiempo que impulsa el desarrollo profesional y personal de cada miembro del equipo. Este tipo de liderazgo busca formar futuros líderes dentro de la organización, a través de la comunicación efectiva de la visión y la misión de la empresa.

De acuerdo con Chung y Espinoza (2020) los líderes transformacionales poseen cuatro comportamientos clave:

- Motivación inspiradora: el líder utiliza estrategias que alienten al equipo para que alcancen sus metas dentro de la organización.

- La influencia idealizada: El líder se convierte en un modelo a seguir, guiado con principios éticos, dispuesto a asumir riesgos y que se desempeña de manera efectiva en cualquier contexto organizacional.
- La estimulación intelectual: El líder estimula a los colaboradores a pensar diferente, a buscar mejores formas de hacer sus tareas y a no conformarse.
- La consideración individualizada: El líder se convierte en mentor, escucha activamente las necesidades y preocupaciones de sus empleados y los apoya de manera cercana y se asegura de que todos tengan las mismas oportunidades de crecer y desarrollarse.

Competencias Y Habilidades Del Líder En Tiempos De Cambio

Como se ha mencionada anteriormente, la transformación y el cambio en las organizaciones están marcados por contextos de incertidumbre, en los cuales el rol del líder se convierte en un elemento clave para una gestión efectiva. Aunque muchas organizaciones reconocen la importancia de contar con personas dentro de los equipos de trabajo, capacitadas para guiarlos con confianza, motivación y enfoque estratégico, es fundamental profundizar en las capacidades esenciales que distinguen a los líderes capaces de gestionar eficazmente el cambio, fomentando entornos resilientes, colaborativos e innovadores.

Bracho (2023) sostiene que, en contextos de cambio organizacional, no es suficiente la revisión de normas, procedimientos y tecnologías existentes dentro de la organización, también es importante contar con gerentes líderes preparados para afrontar dichos cambios. Estos líderes deben ser capaces de transformar debilidades en oportunidades, y afrontar efectivamente las amenazas externas.

En esta misma línea, Ávila et al. (2020, p. 162, citado en Bracho, 2023) afirman que: “la complejidad de las nuevas realidades demanda de talento humano y liderazgos orientados en

desarrollar la competitividad de las organizaciones a partir de principios de innovación, participación, ética, justicia y equidad”.

De acuerdo con Bracho (2023), los líderes más efectivos desarrollan un conjunto de habilidades que les permitan actuar con dinamismo y proactividad, siendo receptivos a las necesidades del entorno y de las personas que los rodean. Estos líderes se caracterizan por actuar con integridad y fiabilidad, liderar de manera presencial y remota. Además, deben estar preparados para gestionar la interacción entre la fuerza laboral humana y las tecnologías emergentes, así como para velar por un ambiente laboral saludable sin descuidar la toma oportuna de decisiones. En otras palabras, el liderazgo actual exige versatilidad y humanidad: la habilidad de actuar con rapidez y firmeza, pero también con empatía, honestidad y confianza, integrando aspectos técnicos y emocionales de manera equilibrada.

A continuación, se enlistan las principales habilidades y competencias del liderazgo actual, acompañado de una breve definición de cada una, según enfoques contemporáneos planteados por Bracho (2023) y otros autores sobre liderazgo en contexto de cambio organizacional:

Adaptabilidad. La adaptabilidad, según Gavilán (2008, citado en Bracho, 2023) es la capacidad del líder para ajustarse a los cambios del entorno, partiendo de un conocimiento previo de este, de la interpretación adecuada de la información disponible y el diseño de un plan de acción realista. Un líder adaptable aprovecha de manera eficiente los recursos disponibles, especialmente el talento humano.

De acuerdo con el autor esta competencia se expresa en dos dimensiones fundamentales:

- **Flexibilidad estratégica:** se refiere a la capacidad del líder para analizar los problemas desde múltiples perspectivas (multiactor, multinivel, multisectorial), considerando una variedad de soluciones posibles.
- **Flexibilidad intelectual:** implica la disposición del líder a aprender de sus experiencias, cuestionarse a sí mismo, mantener la confianza y estar abierto al diálogo y a nuevas formas de pensar.

Resiliencia. De acuerdo con Almanza et al. (2016) la resiliencia como competencia del líder se refiere a la capacidad de responder con rapidez, flexibilidad y agilidad ante la incertidumbre del cambio organizacional. Según los autores, esta competencia implica que un líder deba anticiparse mediante la planificación proactiva ante una posible crisis y no solo reaccionar ante ellas. Por otra parte, mediante esta competencia se reconoce que un elemento fundamental en la superación de desafíos es el talento humano por lo cual el líder lo reconoce, lo valora y motiva estratégicamente.

Un líder resiliente es capaz de transformar la adversidad en una oportunidad para innovar y aplicar soluciones creativas. En ese sentido, la resiliencia se traduce en una combinación de firmeza y adaptabilidad que permite reconstruir la organización a partir de sus propios recursos.

Comunicación Efectiva. La comunicación efectiva es una habilidad fundamental en el liderazgo, ya que implica no solo la capacidad de transmitir información e ideas de manera clara y significativa, sino también la disposición para escuchar activamente a los colaboradores. De acuerdo con Bracho (2023), esta competencia permite al líder comprender cómo se desarrollarán las tareas, qué se necesita para ejecutarlas y qué posibilidades existen para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, una comunicación abierta favorece la aceptación y participación en

los procesos de cambio, facilitando la identificación de necesidades y oportunidades dentro del equipo.

Inteligencia Emocional. Según Goleman (2013, citado en Malpica & Velásquez, 2021) las competencias emocionales y sociales resultan fundamentales para facilitar el trabajo en equipo y favorecer la adaptación en contextos de cambio organizacional. Un líder con inteligencia emocional desarrollada logra reconocer y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás, lo que le permite transformar estados de ánimos negativos, controlar reacciones perjudiciales, utilizar emociones como motor para superar obstáculos y promover una actitud positiva en su equipo. Así mismo, esta capacidad le permite mantener una perspectiva racional frente a las emociones ajenas y construir relaciones laborales sólidas y efectivas que contribuyen al éxito de los procesos de transformación empresarial.

Visión Estratégica. Constituye la capacidad del líder para definir un propósito claro y una proyección a largo plazo, orientando la toma de decisiones hacia el cumplimiento de metas ambiciosas. Esta visión no solo moviliza al equipo, sino que también estructura una base sólida para gestionar el cambio organizacional, para lo cual el líder debe hacer una lectura crítica del contexto, anticipar escenarios futuros y la articulación de recursos humanos y técnicos para lograr transformaciones sostenibles. Un líder con visión estratégica es capaz de identificar las oportunidades dentro de un entorno cambiante, diseña planes de acción alineados con los objetivos organizacionales, desarrolla competencias claves en los desafíos emergentes y fomenta una cultura de innovación y aprendizaje continuo promoviendo la adaptabilidad y la mejora constante.

Gestión Del Conflicto. En el marco del cambio organizacional es normal que surjan tensiones o inconformidades derivadas de las decisiones estratégicas, procesos de reorganización

operativa o la implementación de nuevas normativas; este fenómeno se conoce como conflicto. Un líder competente en la gestión del conflicto no buscará evitarlo, sino que orientará sus acciones hacia el diálogo y la construcción de soluciones frente a las diferencias.

De acuerdo con Huerta Mata y Rodríguez Castellanos (2016), la gestión efectiva del conflicto requiere habilidades como la comunicación asertiva y la inteligencia emocional, las cuales permiten transformar los desacuerdos en oportunidades de mejora. Asimismo, el líder debe contar con capacidad de negociación y mediación para alcanzar acuerdos sostenibles y beneficiosos para todas las partes, facilitar espacios de diálogo y ejercer una toma de decisiones fundamentada en criterios sólidos y objetivos.

Tabla 1

Relación entre competencias del liderazgo, etapas del cambio (kotter/adkar) e indicadores de referencia no evaluados en esta monografía

Competencia	Definición operativa	Conductas observables	Kotter (etapas)	ADKAR (elementos)	Indicadores de referencia (no medidos en esta monografía)
Comunicación efectiva	Explica el qué/por qué/cómo del cambio en lenguaje claro y bidireccional.	Mensajes breves; Q&A; escucha activa; reportes de avance.	4, 6, 8	Awareness (conciencia), Knowledge (conocimiento), Reinforcement (refuerzo)	% cobertura de comunicación (entregados/objetivo \times 100). % comprensión del “por qué” (aciertos en 3 preguntas/encuestados \times 100).
Visión estratégica	Define futuro deseado y prioridades para orientar decisiones.	Hoja de ruta; OKR; priorización coherente.	1, 3, 7, 8	Awareness, Desire (deseo)	% hitos de la hoja de ruta cumplidos. % OKR alineados a la visión.
Inteligencia emocional	Gestiona emociones propias/ajenas para sostener el cambio.	Validar miedos; feedback; regulación del tono/tiempo.	1, 4, 5	Desire, Ability (habilidad), Reinforcement	% colaboradores que perciben apoyo del líder (\geq 4/5). Bajas voluntarias durante el cambio (n.º/mes).
Gestión de la resistencia	Identifica barreras y aplica acciones de mitigación.	Mapa de stakeholders; plan anti-barreras; seguimiento.	5, 6, 7	Desire, Ability	# barreras resueltas/mes. % adopción en áreas críticas (usuarios activos/elegibles \times 100).

Empowerment & coaching	Quita obstáculos y desarrolla capacidades para actuar.	Delegación; 1:1; reconocimiento por logros.	5, 6, 7	Knowledge, Ability, Reinforcement	% decisiones delegadas vs. plan. % líderes con transferencia al puesto (60–90 días).
Orientación a quick wins	Logra resultados visibles en ≤ 90 días para ganar tracción.	Entregas cortas; celebración; comunicación del impacto.	6, 7	Desire, Reinforcement	# quick wins/mes. % quick wins entregados a tiempo (en fecha/planificados $\times 100$).
Liderazgo ético	Transparencia y justicia organizacional que generan confianza.	Criterios claros; trato equitativo; ejemplo del líder.	1, 4, 8	Desire, Reinforcement	# quejas formales relacionadas con el cambio. Índice de justicia percibida ($\geq 4/5$).
Aprendizaje y mejora continua	Captura y estandariza lecciones para sostener el cambio.	Retrospectivas; repositorio; actualización de estándares.	7, 8	Reinforcement	# lecciones aprendidas aplicadas. % cumplimiento de nuevos estándares.

Nota. La tabla convierte las competencias de liderazgo en conductas observables y las relaciona con las etapas del modelo de Kotter y los elementos del modelo ADKAR. Incluye indicadores ilustrativos —no evaluados en esta monografía— para mostrar su posible aplicación en contextos organizacionales. Elaboración propia con base en Kotter (1996), Lewin (1947), Hiatt (2006/2007), Schein (2010) y Prosci (2021, 2023).

Relación Entre Liderazgo Y Cultura Organizacional Y El Rol Del Líder En El Cambio Organizacional.

Para comprender la relación entre liderazgo y cultura organizacional, es pertinente aclarar que esta última hace referencia al conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores de una empresa acerca del ambiente en el que desarrollan sus funciones, abarcando aspectos psicológicos, estructurales y relacionales, y teniendo como base los valores institucionales, las necesidades, la motivación y experiencias colectivas.

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la consolidación de esta cultura, ya que generar un cambio organizacional no depende únicamente de ideas innovadoras o de la capacidad de tomar decisiones, sino también de contar con un entorno cultural que promueva y respalde la visión del cambio. En este sentido, es necesario que los miembros de la organización comprendan y asimilen las razones que justifican la implementación de nuevas estrategias, la reorganización de procesos o el diseño de nuevas políticas. Dado que la cultura organizacional no surge de manera espontánea, el rol del líder resulta decisivo en la orientación del comportamiento de los colaboradores, impulsándolos a actuar de forma colectiva hacia la consecución de nuevos objetivos y a modificar sus sistemas de creencias cuando el contexto así lo exige.

Un estilo de liderazgo que motive e inspire a los equipos de trabajo, que fomente la participación y que incentive el reconocimiento no solo a través de retribuciones económicas, sino también mediante aspectos simbólicos, emocionales y profesionales —como el respeto, la valoración del esfuerzo, la generación de oportunidades, la comunicación efectiva y la construcción de confianza— contribuye a reforzar el sentido de pertenencia y compromiso de los

colaboradores. Esto, a su vez, reduce la resistencia al cambio, impulsa transformaciones internas significativas y promueve la consolidación de una cultura organizacional positiva.

Menchén (2009, citado en Chávez & Ibarra, 2016) sostiene que un líder creativo es “aquella persona que infunde valores, capaz de dirigir a los sujetos a la plenitud personal y profesional, con el objeto de conseguir objetivos comunes”. Desde esta perspectiva, el líder no solo gestiona procesos, sino que se convierte en el eje que moldea el ambiente interno de la organización, facilitando la creación de un entorno favorable para la transformación y el éxito empresarial.

En resumen, el rol del líder no solo posibilita la generación y consolidación de la cultura organizacional, sino que también orienta a la organización hacia la transformación requerida de manera estratégica y progresiva. De esta forma, se evita la aparición de disrupciones significativas, se favorece la adaptación gradual, se incrementa la cohesión y el compromiso de los equipos y, en última instancia, se garantiza la sostenibilidad del proceso de cambio.

Análisis De Casos Empresariales Relevantes

Existen múltiples ejemplos de organizaciones que, frente a los retos de la globalización, la transformación digital y la creciente competitividad, han logrado implementar procesos exitosos de cambio organizacional. Dichos logros han estado estrechamente vinculados al rol de líderes capaces de anticiparse a las tendencias, gestionar las resistencias internas y movilizar a sus equipos hacia una visión compartida.

Estos casos constituyen ilustraciones documentadas del rol del liderazgo en procesos de cambio, y su análisis permite identificar factores clave de éxito, así como prácticas que pueden ser replicadas en otros entornos empresariales.

A continuación, se presentan tres experiencias representativas:

Historia De Transformación: El Renacer De IBM A Través Del Liderazgo

IBM (International Business Machines Corporation) es una compañía multinacional dedicada a la provisión de soluciones tecnológicas de hardware, software y servicios de consultoría con amplia trayectoria a nivel mundial. Sin embargo, a inicios de la década de 1990 enfrentó una crisis significativa derivada de la caída en el mercado del hardware, la disminución de ingresos y una cultura organizacional rígida y desacoplada de las dinámicas del mercado.

En medio de este panorama llegó Lou Gerstner en 1993, un líder con visión transformacional que rechazó la fragmentación del negocio y apostó por integrar soluciones centradas en el cliente. Adoptó medidas de austeridad, simplificó estructuras organizacionales y fusionó áreas clave, con lo cual logró estabilizar la compañía y sentar las bases de una nueva cultura organizacional orientada a la innovación y la flexibilidad.

Posteriormente, en 2012, Virginia “Ginni” Rometty asumió el liderazgo con la misión de impulsar a IBM hacia la era de la computación cognitiva y la nube. Bajo su dirección, la empresa adquirió SoftLayer y Red Hat, desinvirtió en líneas de hardware obsoletas y fortaleció el reentrenamiento de su talento humano. Asimismo, incorporó el Design Thinking como filosofía de trabajo y promovió una cultura corporativa basada en la curiosidad, la colaboración y la innovación.

Ambos líderes comprendieron que el cambio no debía limitarse a la transformación tecnológica, sino que implicaba un profundo proceso cultural. IBM implementó programas de resiliencia, formación continua y toma de decisiones fundamentadas en datos e inteligencia artificial. El modelo de liderazgo evolucionó del control jerárquico tradicional hacia el empoderamiento colectivo, lo que permitió consolidar un ecosistema ágil y adaptable.

IBM reportó crecimiento sostenido en sus segmentos digitales y una reducción progresiva de costos operativos, en línea con su estrategia de reestructuración hacia servicios en la nube y soluciones híbridas. En su informe anual de 2019, la compañía reportó ingresos por servicios en la nube superiores a los 21 mil millones de dólares, lo que representó un aumento del 20 % respecto al año anterior, impulsado por la adquisición de Red Hat y la expansión de soluciones híbridas (IBM, 2019). Gracias a una sucesión planificada y a una visión estratégica compartida, IBM no solo superó la crisis, sino que convirtió la gestión del cambio en el motor de su renovación empresarial.

Domino'S: La Historia De Una Transformación Con Sabor A Éxito

Según Osilia (2024), Domino's Pizza atravesó una crisis reputacional a finales de los años 2000: las ventas caían y la marca era objeto de críticas severas por parte de los consumidores, quienes calificaban su producto con expresiones como “sabe a cartón” o “como ketchup”. La reputación corporativa estaba en declive y el futuro de la empresa se veía incierto.

En 2010, J. Patrick Doyle asumió el liderazgo con una visión clara y audaz, centrada en tres pilares estratégicos: honestidad radical, innovación del producto y transformación tecnológica. Domino's sorprendió al mercado al reconocer públicamente sus errores a través de una campaña que exponía críticas reales de los clientes. Esta transparencia generó empatía, credibilidad y abrió el camino para la reconstrucción de la marca.

El compromiso no se limitó a lo comunicativo: durante 18 meses, la compañía reformuló por completo su receta, mejorando la masa, la salsa y el queso. Paralelamente, se invirtió de manera decidida en tecnología: pedidos en línea, aplicación móvil, el Pizza Tracker y la consolidación de un equipo interno de desarrollo de software que llegó a representar casi la mitad del personal corporativo.

Este proceso de cambio guarda estrecha relación con el modelo de los ocho pasos de Kotter, ya que se generó un sentido de urgencia, se estableció una visión clara, se comunicó de manera efectiva, se alcanzaron victorias tempranas y, finalmente, se consolidó una nueva cultura organizacional basada en la humildad, la escucha activa y el empoderamiento de los colaboradores.

El liderazgo ejercido por Doyle fue de carácter transformacional: no solo renovó el producto, sino que transformó la mentalidad y la dinámica interna de la organización. Se descentralizó la toma de decisiones, se incentivó la innovación y se fortaleció el clima laboral, creando un ambiente propicio para el cambio.

Como resultado la empresa reportó un crecimiento en ventas comparables del 14.3% durante el primer trimestre del 2010 en Estados Unidos, según su informe trimestral 10-Q, como resultado directo de la reformulación del producto, inversión en canales digitales y la campaña de honestidad radical liderada por J. Patrick Doyle quien mantuvo un estilo de liderazgo alineado con el modelo de los ocho pasos de Kotter, al generar sentido de urgencia, establecer una visión clara y alcanzar victorias tempranas, elementos clave para facilitar el cambio organizacional. Por otra parte, los informes 10-K muestran que entre 2010 y 2012 Domino's expandió su presencia internacional con la apertura neta de más de 1.200 tiendas y destinó entre 20 y 30 millones de dólares anuales a tecnología y operaciones.

La compañía pasó de ser considerada únicamente una cadena de pizzas a posicionarse como una empresa tecnológica que comercializa pizzas, ejemplo de liderazgo digital y de gestión del cambio orientada al cliente y a la agilidad organizacional.

Caso Walmart: Liderazgo Digital Y Expansión Estratégica

En los últimos años, Walmart de México y Centroamérica (Walmex) ha experimentado una transformación profunda orientada a consolidar un modelo de negocio omnicanal y fortalecer su presencia regional. Esta evolución no solo ha sido estructural, sino también cultural y tecnológica (Milenio, 2023; Lozano, 2019).

El nombramiento de Ignacio Caride como director general en 2024 marcó un punto de inflexión. Su enfoque estratégico priorizó la integración de canales físicos y digitales con el propósito de acelerar el crecimiento, mejorar la experiencia del cliente y optimizar los procesos internos (Expansión, 2024). Bajo su liderazgo, Walmart adoptó una visión digital que redefinió su modelo operativo.

Uno de los cambios más significativos fue la implementación de metodologías ágiles. La creación de equipos autogestionados —conocidos como squads o tribus— permitió una toma de decisiones más rápida y una ejecución eficiente de proyectos digitales. En este modelo, el liderazgo define el “qué” y delega el “cómo”, fomentando autonomía, responsabilidad y compromiso entre los colaboradores (Lozano, 2019).

Adicionalmente, se impulsó una cultura de mejora continua. La organización redujo estructuras jerárquicas rígidas, fortaleció el uso de inteligencia de datos y apostó por la capacitación digital de sus empleados. Estas medidas no solo promovieron el empoderamiento, sino también el desarrollo de competencias clave para enfrentar los desafíos de la digitalización.

El relevo de Guilherme Loureiro por Ignacio Caride reflejó una transición de liderazgo tradicional a liderazgo digital, ya que Caride aportó una sólida experiencia en comercio electrónico, alineada con la estrategia de omnicanalidad como motor de crecimiento (Echeverría, 2024).

En cuanto a recursos, Walmart destinó en 2024 una inversión de 34.500 millones de pesos para remodelar tiendas, modernizar su logística y desarrollar proyectos tecnológicos, demostrando que el liderazgo no solo orienta la estrategia, sino también equipa a la organización para el cambio (Echeverría, 2024).

La empresa informó variaciones relevantes: Walmart de México y Centroamérica (Walmex), como subsidiaria regional de Walmart Inc., reportó en su informe trimestral del primer trimestre de 2024 un crecimiento interanual del 39 % en su marketplace y del 80 % en e-commerce, así como incrementos del 11.4 % en ingresos consolidados y del 12.1 % en EBITDA, exclusivamente en el mercado mexicano (Walmex, 2024a). Estas cifras reflejan el impacto de su estrategia digital y omnicanal, diferenciada de las operaciones globales de Walmart Inc., que se rigen por dinámicas distintas.

A nivel interno, Walmex ha promovido una cultura organizacional centrada en la autonomía, la confianza y el aprendizaje colaborativo. Según reportes corporativos, se han implementado metodologías ágiles, equipos autogestionados (squads) y procesos de mejora continua, lo que ha contribuido a consolidar un entorno laboral positivo y adaptativo frente a los desafíos de la transformación digital (Walmex, 2024b; Murray, 2024).

En síntesis, Walmart se ha posicionado como un ecosistema digital integral, combinando la solidez de sus canales físicos con una plataforma tecnológica robusta, gracias a un liderazgo estratégico con visión de futuro que logró alinear cultura, innovación y resultados.

Tabla 2

Matriz teoría–caso: competencias de liderazgo vinculadas a los modelos de cambio

Caso	Kotter (1–8) observado	Lewin	ADKAR (en palabras)	Competencias del líder visibles
IBM	1 (urgencia), 3 (visión), 7–8 (consolidar/anclar)	Descongelar (cuestionar estatus quo) → Cambiar (impulsar digitalización) → Recongelar (anclar innovación)	Awareness, Knowledge, Reinforcement	Visión estratégica, comunicación, coaching, aprendizaje continuo
Domino's	1 (urgencia), 3–4 (visión y comunicación), 6 (quick wins), 7–8 (consolidar/anclar)	Descongelar → Cambiar (receta y cultura) → Recongelar	Awareness, Desire, Knowledge, Reinforcement	Comunicación efectiva, gestión de resistencia, liderazgo transformacional, orientación a quick wins
Walmex (Walmart de México y Centroamérica)	1 (urgencia), 3 (visión), 5 (remover obstáculos), 6–8	Descongelar → Cambiar (omnicanalidad y prácticas ágiles) → Recongelar	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement	Decisiones con datos, empowerment, liderazgo ético/digital, pensamiento sistémico

Nota. La tabla resume cómo cada caso ilustra las etapas de Kotter, las fases de Lewin y los elementos de ADKAR; no se reportan mediciones. Es ilustrativa y no se ejecutan ni reportan mediciones en esta monografía. Elaboración propia con base en Kotter (1996), Lewin (1947) y Hiatt/Prosci (2006/2007).

Discusión Y Hallazgos

Los casos estudiados reflejan que los procesos de cambio no son exclusivos de una industria ni responden siempre a una crisis inminente. Sin embargo, el análisis demuestra que la aplicación de un estilo de liderazgo adecuado, junto con la adaptación flexible de modelos teóricos de gestión del cambio (Kotter, Lewin, ADKAR), constituye un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad empresarial.

En el caso de Domino's Pizza, se evidencia claramente la aplicación del modelo de Kotter. La compañía generó un sentido de urgencia al reconocer públicamente sus deficiencias, conformó una coalición de liderazgo sólida, comunicó una visión clara y otorgó autonomía a sus equipos para implementar soluciones innovadoras. Este liderazgo transformacional, basado en la transparencia y la inspiración, permitió superar una crisis reputacional y reposicionar la marca en el mercado.

IBM, por su parte, refleja la lógica del modelo de Lewin. La organización inició un proceso de descongelamiento al cuestionar su cultura rígida y reconocer la necesidad de adaptarse; posteriormente, impulsó la innovación y la digitalización como fase de cambio, y consolidó nuevas prácticas culturales mediante el aprendizaje continuo y la resiliencia organizacional. Aquí, el liderazgo transformacional fue esencial para redirigir la mentalidad de los empleados y anclar la innovación como un valor corporativo.

Walmart, en cambio, demuestra que los procesos de cambio también responden a la exploración de nuevas oportunidades. Su expansión internacional se apoyó en un liderazgo híbrido: estratégico para definir mercados y cadenas de suministro; situacional para adaptarse a contextos culturales diversos; transformacional para impulsar la digitalización; y ético para responder a cuestionamientos sociales y ambientales. El proceso se alinea tanto con el modelo de

Kotter, al generar sentido de urgencia y comunicar una visión global, como con el de Lewin, al cuestionar prácticas tradicionales y consolidar una cultura organizacional flexible y orientada a la innovación.

A pesar de las resistencias internas y externas, los tres casos muestran patrones comunes: el liderazgo transformacional, acompañado de una visión estratégica clara y comunicada de manera efectiva, fomenta la confianza, minimiza la resistencia y facilita la consolidación de una cultura organizacional positiva.

En síntesis, los hallazgos evidencian que el papel del líder trasciende la ejecución de estrategias: es el constructor de la cultura y el clima organizacional que hacen posible la sostenibilidad del cambio.

Los tres casos estudiados evidencian patrones tácticos comunes en la implementación de los procesos de cambio, basados en una comunicación transparente y constante, la identificación de “quick wins” que generan credibilidad temprana y el refuerzo cultural mediante símbolos, rituales y reconocimientos. Estos elementos permiten anclar el cambio en la identidad organizacional y sostenerlo en el tiempo.

No obstante, las diferencias entre los sectores económicos en los que opera cada organización, así como su nivel de madurez digital, condicionan la manera en que se aplican los distintos modelos de cambio y, en consecuencia, influyen en la velocidad e impacto de los resultados. En ese sentido, empresas tecnológicas como IBM disponen de capacidades internas para liderar la innovación; Walmart, por su parte, enfrenta retos logísticos y culturales en sus procesos de expansión, mientras que Domino’s Pizza priorizó la experiencia del cliente y la reputación digital. Considerando estas particularidades, resulta necesario aplicar enfoques

adaptativos y un liderazgo contextualizado, ajustado a las características propias de cada industria.

Finalmente, en relación con la aplicabilidad en contextos latinoamericanos, los hallazgos teóricos ofrecen lineamientos transferibles a organizaciones colombianas, especialmente pymes familiares y microempresas. En estos entornos, donde el liderazgo tiende a ser centralizado y la resistencia al cambio tiene un componente emocional más fuerte, los procesos de transformación enfrentan barreras estructurales como la limitada infraestructura tecnológica, la escasa capacitación en habilidades digitales y la informalidad operativa (Castaño, 2020; Rodríguez & Rodríguez, 2021). A ello se suman marcos regulatorios complejos que restringen la flexibilidad estratégica y una cultura organizacional poco proclive al cambio (Tapia Castilla & Antequera Ripoll, 2020).

Sin embargo, la implementación gradual de modelos como ADKAR —centrado en la gestión individual del cambio—, junto con el fortalecimiento de un liderazgo ético, colaborativo y contextualizado, puede favorecer procesos sostenibles de transformación en este tipo de organizaciones. Adaptar dichos enfoques a las realidades de las microempresas implica priorizar la comunicación cercana, la capacitación práctica y la generación de valor tangible para los equipos, factores clave para consolidar una cultura de mejora continua en el tejido empresarial latinoamericano.

Conclusiones

El análisis desarrollado permite concluir que la gestión del cambio y el liderazgo constituyen ejes interdependientes dentro de los procesos de transformación organizacional. A partir de la revisión teórica y de los casos analizados, se identifican los siguientes aportes principales:

Sobre los enfoques teóricos, la literatura revisada demuestra que los modelos clásicos de gestión del cambio —como los propuestos por Lewin, Kotter y ADKAR— se articulan de manera coherente con los estilos de liderazgo transformacional y situacional. Esta integración teórica posibilita comprender el cambio como un proceso estructurado, en el que el liderazgo actúa como catalizador en cada una de sus etapas: desde la creación de sentido de urgencia hasta la consolidación cultural de los nuevos valores organizacionales.

En cuanto a las competencias del líder las más relevantes para conducir procesos de cambio son la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la capacidad de inspirar confianza y la gestión adecuada de la resistencia, las cuales permiten al líder influir positivamente en los equipos de trabajo, facilitar la adaptación a nuevas dinámicas y promover una cultura orientada al aprendizaje continuo y a la innovación.

Para lograr una disminución de la resistencia, las estrategias que se describen en la literatura son la importancia del patrocinio visible, la participación activa de los equipos, la consecución de victorias tempranas y el refuerzo constante. Cuando estas acciones son lideradas con coherencia, empatía y transparencia, contribuyen a disminuir la incertidumbre y a fortalecer el compromiso organizacional frente a los objetivos de transformación.

En relación con el impacto en la cultura y la sostenibilidad, el liderazgo ejerce una influencia decisiva en la consolidación de una cultura organizacional capaz de apropiarse de la nueva visión estratégica. La sostenibilidad del cambio depende, en gran medida, de la habilidad del

líder para integrar los avances tecnológicos, el talento humano y los valores compartidos, orientando los esfuerzos hacia metas colectivas y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Finalmente, en relación con la aplicabilidad en contextos latinoamericanos, los hallazgos teóricos ofrecen lineamientos adaptables a las organizaciones colombianas y latinoamericanas, particularmente a las pymes y microempresas. La implementación gradual de modelos como ADKAR, combinada con un liderazgo ético, colaborativo y contextualizado, puede favorecer procesos de transformación digital y cultural incluso en entornos con limitaciones estructurales o regulatorias. La clave radica en fortalecer la comunicación cercana, la capacitación práctica y la generación de valor tangible, elementos esenciales para consolidar una cultura de mejora continua en el tejido empresarial regional.

Recomendaciones

Una vez analizado el rol de los líderes dentro de la organización y su impacto en el proceso de cambio organizacional, así como la identificación de las habilidades, competencias inherentes y estilos de liderazgo que facilitan la adaptabilidad frente al cambio, resulta relevante proponer algunas recomendaciones. Estas sugerencias buscan ofrecer a empresas y profesionales herramientas prácticas y aplicables que permitan ajustar o implementar nuevas estrategias, favoreciendo la mejora continua dentro de sus organizaciones.

Se sugiere además que algunas de las recomendaciones sean evaluadas mediante indicadores de desempeño (KPI), los cuales permitan medir su grado de aplicación y los resultados obtenidos.

De esta manera y a partir de lo abordado, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer el rol del líder en procesos de cambio organizacional:

Desarrollo del liderazgo a nivel organizacional: Las organizaciones deben promover espacios estructurados de formación y práctica orientados al fortalecimiento de las habilidades comportamentales y funcionales de los líderes actuales, al tiempo que impulsan la creación de nuevos liderazgos. Este proceso debe centrarse en el desarrollo de competencias observables, tales como la comunicación efectiva, la gestión emocional y la inteligencia social, e incorporar programas de formación en liderazgo transformacional y situacional. Implementar esta estrategia no solo fortalece la capacidad de adaptación frente al cambio, sino que también asegura la sostenibilidad de los procesos de transformación en el largo plazo.

Indicadores propuestos:

KPI 1 — Asistencia de líderes a la formación

¿Qué mide?: participación de líderes en talleres de comunicación, gestión de resistencia y coaching.

Fórmula:

Asistencia = (Líderes asistentes) / (Líderes convocados) *100

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si asisten 18 de 20 → 90 %.

KPI 2 — Aplicación en el puesto (a 60 días)

¿Qué mide?: líderes que aplican al menos dos prácticas vistas (p. ej., 1:1 + plan anti-barreras).

Fórmula:

Aplicación= (Líderes con evidencia) / (Líderes formales) *100

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si 14 de 20 muestran evidencias → 70 %.

Fortalecimiento de la cultura organizacional: Durante los procesos de transformación, las organizaciones deben promover valores como la resiliencia, la adaptabilidad, la empatía, la colaboración, el compromiso, la innovación y el aprendizaje continuo. Estas acciones contribuyen a reducir la resistencia al cambio y a generar una actitud proactiva frente a las nuevas dinámicas.

Indicadores propuestos

KPI 1 — Nivel de compromiso organizacional

¿Qué mide?: porcentaje de colaboradores que manifiestan un alto nivel de compromiso con los valores y objetivos estratégicos de la organización.

Fórmula:

Compromiso= (Colaboradores con puntuación ≥ 4 en encuesta de compromiso) / (Total de encuestados) *100

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si 72 de 90 colaboradores califican su compromiso con 4 o más puntos en una escala de 1 a 5 \rightarrow 80 %.

KPI 2 — Participación en iniciativas colaborativas

¿Qué mide?: porcentaje de empleados que participan activamente en proyectos o actividades colectivas orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Fórmula:

Participación = (Número de colaboradores involucrados en iniciativas colaborativas) / (Total de colaboradores) *100

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si 60 de 120 empleados participaron en actividades colaborativas \rightarrow 50 %.

Gestión y comunicación del cambio: Las organizaciones deben definir de manera clara y detallada el propósito del cambio, las etapas para su implementación y los beneficios esperados, asegurando una comunicación efectiva que motive a los colaboradores y los oriente hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los líderes deben establecer canales de comunicación bidireccional que faciliten la expresión de opiniones, ideas e inquietudes relacionadas con las estrategias propuestas o con el proceso de cambio en general. Esta práctica favorece la alineación estratégica del personal, fortalece la confianza y contribuye a consolidar un entorno de mejora continua basado en la retroalimentación y la participación activa de los equipos de trabajo.

Indicadores propuestos:

KPI 1 — Cobertura del mensaje

¿Qué mide?: porcentaje del personal que recibió los mensajes clave del cambio.

Fórmula:

Cobertura= (Personas con mensaje entregado) / (Personas objetivo) *100

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si 95 de 100 reciben el mensaje → 95 %.

KPI 2 — Entendimiento del “por qué”

¿Qué mide?: qué porcentaje comprende propósito y beneficios del cambio.

Fórmula:

Entendimiento= (Personas que responden correctamente 3 preguntas) / (Personas que respondieron) *100

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si 80 de 90 aciertan → 88,9 %.

Integración de nuevas tecnologías: Durante los procesos de cambio, los líderes deben fomentar la incorporación planificada de herramientas tecnológicas que fortalezcan la eficiencia operativa y la competitividad empresarial. La implementación de estas soluciones permite optimizar procesos, reducir tiempos de ejecución y minimizar errores operativos. Asimismo, facilita la adaptación a entornos digitales, mejora la capacidad de respuesta frente a las necesidades de los clientes y posibilita un análisis de datos más preciso, contribuyendo al aprovechamiento de oportunidades estratégicas y la reducción de debilidades organizacionales.

Indicadores propuestos

KPI 1 — Nivel de digitalización de procesos

¿Qué mide?: porcentaje de procesos operativos que han sido automatizados o digitalizados dentro de la organización.

Fórmula:

$$\text{Digitalización} = (\text{Procesos digitalizados}) / (\text{Total de procesos operativos}) * 100$$

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si 40 de 100 procesos se digitalizan → 40 %.

KPI 2 — Reducción de tiempos operativos

¿Qué mide?: porcentaje de disminución promedio en los tiempos de ejecución de tareas después de implementar nuevas herramientas tecnológicas.

Fórmula:

$$\text{Reducción de tiempo} = (\text{Tiempo inicial}) / (\text{Tiempo actual}) * 100$$

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si un proceso pasó de 10 a 7 horas → 30 % de reducción.

Quick wins (victorias tempranas): Durante los procesos de cambio organizacional, las organizaciones deben priorizar la identificación y ejecución de “quick wins” o victorias tempranas, entendidas como entregables de alto impacto que pueden desarrollarse en un plazo igual o inferior a 90 días. Estas acciones permiten obtener resultados visibles en el corto plazo, fortalecer la credibilidad del proceso y aumentar la motivación de los equipos de trabajo.

Los “quick wins” deben seleccionarse según su relevancia estratégica, viabilidad de implementación y capacidad para generar beneficios tangibles, factores que contribuyen a consolidar el compromiso organizacional y a mantener el impulso de las siguientes etapas del cambio.

Indicadores propuestos:

KPI 1 — Quick wins cerrados al mes

¿Qué mide?: número de entregables terminados en ≤ 90 días.

Fórmula: Conteo mensual de quick wins con estado “cerrado/aceptado”.

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): cerrar 2 quick wins el primer mes.

KPI 2 — Quick wins a tiempo

¿Qué mide?: puntualidad de los quick wins.

Fórmula:

On-time= (Quick wins entregados en fecha) / (Quick wins planificados) *100

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): 2 de 3 en fecha → 66,7 %

Reconocimiento de logros: Las organizaciones deben implementar estrategias sistemáticas para reconocer los logros colectivos e individuales de sus colaboradores. A nivel colectivo, pueden realizarse eventos institucionales, comunicados oficiales o programas de incentivos que visibilicen el cumplimiento de las metas estratégicas. En el plano individual, se recomienda establecer mecanismos de retroalimentación personalizada, otorgar distinciones por desempeño destacado y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, así como reconocimiento público e incentivos ajustados al perfil de cada trabajador.

Indicadores propuestos

KPI 1 — Nivel de percepción del reconocimiento

¿Qué mide?: porcentaje de colaboradores que consideran que sus logros son reconocidos por la organización.

Fórmula:

Percepción = (Número de colaboradores que valoran positivamente el reconocimiento) / (Total de encuestados) *100

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si 85 de 100 empleados afirman sentirse reconocidos → 85 %.

KPI 2 — Tasa de retención del talento

¿Qué mide?: porcentaje de permanencia del personal en la organización después de la implementación de estrategias de reconocimiento.

Fórmula:

Retención = (Número de empleados que permanecen) / (Total de empleados al inicio del periodo) *100

Ejemplo ilustrativo (no medido aquí): si 180 de 200 empleados permanecen → 90 %.

Autoevaluación y control: Así como se implementan estrategias para afrontar el cambio y consolidarlo en la cultura organizacional, también es indispensable establecer mecanismos de autoevaluación y control que permitan monitorear su desarrollo. Para ello, los líderes deben promover el uso de métricas claras y alineadas con los objetivos estratégicos, comunicar periódicamente avances y dificultades, incentivar espacios de autoevaluación individual y grupal, y realizar auditorías internas orientadas al mejoramiento continuo y al aprendizaje, más que a la sanción de errores. Estas acciones facilitan la identificación de oportunidades de optimización, la corrección de deficiencias, y refuerzan la confianza tanto interna como externa en la organización. Además, proporcionan información clave para la toma de decisiones fundamentadas en datos reales y en la experiencia acumulada durante el proceso de cambio.

Desde una perspectiva global, resulta fundamental que las organizaciones adopten un estilo de liderazgo flexible, visionario y comprometido, capaz de anticipar y acompañar los retos del entorno. El cambio organizacional, para ser efectivo, debe articularse con un liderazgo que integre la comunicación y los procesos internos, garantizando así su impacto positivo en todos los niveles de la organización. Un liderazgo óptimo y adaptado a cada situación permite alinear

los procesos de transformación con la misión, visión y objetivos institucionales, asegurando la sostenibilidad y la mejora continua en el largo plazo.

En coherencia con el carácter documental de esta monografía, los indicadores de desempeño (KPI) se presentan únicamente como herramientas de referencia que pueden orientar a las organizaciones en la evaluación de su gestión del cambio. No se realizaron ni se reportan mediciones en este trabajo; los ejemplos incluidos son de carácter ilustrativo y no corresponden a datos reales.

Referencias Bibliográficas

- Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., & Vargas-Hernández, J. G. (2016). *La resiliencia empresarial: elemento clave en el cambio organizacional*. *Revista iberoamericana de gobierno Local*, 10, 2–16.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9438916>
- Amaya Mojica, J. A. (2017). *El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada].
[https://repository.umng.edu.co/bitstream/10654/16893/1/AMAYAMOJICAJIMM YALEXANDER2017.pdf](https://repository.umng.edu.co/bitstream/10654/16893/1/AMAYAMOJICAJIMM%20YALEXANDER2017.pdf)
- Bracho-Fuenmayor, P. L. (2023). *Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela*. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3), 517–530. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9102171>
- Castro Martínez, A., & Díaz Morilla, P. (2020). *Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española*. *El profesional de la Información*, 29(3), 290–324. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Chávez Martínez, J. J., & Ibarra Michel, J. P. (2016). *Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad*. *Telos*, 18(1), 138–158.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf>
- Chung Alva, V. M., & Espinoza Poves, J. L. (2020). *Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento*. *Revista Tzhoecoen*, 12(3), 360–370.
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1333/1271>

- Díaz Hortigón, G. (2025, 31 de marzo). *Intelligent business operations o cómo la IA a escala impulsa la transformación empresarial efectiva. Cinco días*.
<https://cincodias.elpais.com/extras/2025-03-31/intelligent-business-operations-o-como-la-ia-a-escala-impulsa-la-transformacion-empresarial-efectiva.html>
- Domino's Pizza Inc. (s.f.). *Edgar filings*. U.S. securities and exchange commission.
<https://www.sec.gov/edgar/browse/?CIK=1286681&owner=exclude>
- Echeverría, M. (2024, 18 de abril). *La estrategia detrás del próximo cambio de liderazgo en Walmart*. Expansión. <https://expansion.mx/empresas/2024/04/18/estrategia-detras-del-proximo-cambio-de-liderazgo-en-walmart>
- Fierro-Celis, F. A. (2020). *Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación*. *Revista escuela de administración de negocios*, (88), 13–31.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Forbes Colombia. (2025, agosto 4). *¿Por qué fracasa la transformación organizacional?* *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2025/08/04/red-forbes/por-que-fracasa-la-transformacion-organizacional>
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41–54.
<https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias* [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional universidad del Rosario. https://doi.org/10.48713/10336_8672

- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. Apuntes universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Loveland, CO: Prosci learning center publications.
<https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar>
- Huerta Mata, J. J., & Rodríguez Castellanos, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2ª ed., cap. 7, pp. 135–167). Pearson educación. ISBN: 978-607-32-2758-2.
- IBM. (2019). *IBM annual report 2019*. IBM corporation.
https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2019.pdf
- Kotter, J. P. (2004). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación* (P. Díaz Cortés, Trad.). McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. *Human relations*, 1(1), 5–41.
<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lozano, L. F. (2019, noviembre 19). *Este es el método que usó Walmart para reinventar a sus líderes en México y Centroamérica*. *Forbes México*.
<https://forbes.com.mx/este-es-el-metodo-que-uso-walmart-para-reinventar-a-sus-lideres-en-mexico-y-centroamerica/>
- McKinsey & Company. (2021). *Seven key actions for organizational transformation*.
McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/how-to-gain-and-sustain-a-competitive-edge-through-transformation>

McKinsey & Company. (2023). *What successful transformations share: global survey results*. McKinsey global publishing. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-successful-transformations-share-global-survey-results>

Malpica, R., & Velásquez, B. (2021). *La inteligencia emocional como competencia básica de los líderes en tiempos de COVID-19*. *Revista estudios gerenciales y de las organizaciones*, 5(9), 113–124. <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v5n9/art07.pdf>

Mendoza Torres, M. R., & Ortíz Riaga, C. (2005). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. *Revista facultad de ciencias económicas*, 14(1), 118–134. <https://revistas.umng.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>

Milenio. (2023, 6 de septiembre). *Walmart cambió todo para un futuro omnicanal en México*. Grupo Milenio. <https://www.milenio.com/negocios/walmart-cambio-todo-para-un-futuro-omnicanal-en-mexico>

Murray, C. (2024, 12 de enero). *Walmart México acelera su transformación digital*. Grupo Milenio. <https://www.milenio.com/negocios/financial-times/walmart-mexico-acelera-su-transformacion-digital>

Osilia, J. (2024, 28 de noviembre). *Domino's pizza: Un caso notable de gestión de crisis*. Hablemos de MKT. <https://hablemosdemkt.com/dominos-pizza-caso-notable-gestion-de-crisis/>

- Peña Acuña, B. (2021). *Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio*. *Revista venezolana de gerencia*, 26(95), 723–740.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Prosci Iberia & LATAM. (2020). *Estudio de capacidad organizacional en gestión del cambio 2020*. Prosci. <https://www.prosci.com/es/blog/estudio-capacidad-organizacional-2020>
- Prosci. (2021). *Best practices in change management* (ed. global). Prosci Inc.
<https://www.prosci.com/blog/change-management-best-practices1>
- Prosci. (2023). *Best practices in change management – Benchmarking report / Executive summary*. Prosci Inc. <https://empower.prosci.com/bpcm12>
- Ramírez, C. I., Martínez, E., & Arroyo, M. G. (2019). *El líder como promotor de la gestión del cambio*. Universidad Veracruzana.
<https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-lider-como-promotor-de-la-gestion-del-cambio.pdf>
- Rico Antolinez, M. A. (2017). *Gestión del cambio: una estrategia para el éxito* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional UMNG.
<https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/17113/RicoAntolinezMariAlejandra2017.pdf>
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). *Sobre el cambio organizacional: una revisión bibliográfica*. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 23(50), 35–52.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/v23n50a04>

- Sánchez Ortega, J. A., Rivas Rivadeneira, R., Echaiz Rodas, C. A., & Hidalgo Romero, I. (2022). *Liderazgo democrático y compromiso organizacional en la dirección regional de comercio Exterior, turismo y artesanía*. *Journal of the academy*, 6, 63–78. <https://www.journalacademy.net/index.php/revista/article/view/128/99>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041>
- Sigma Assessment Systems. (2021). *Smooth succession: how IBM set records in the realm of CEO transition*. <https://www.sigmaassessmentsystems.com/ibm-succession/>
- Terán Guerrero, F. N., Guerrero Espinosa, M. E., Vizcaíno Villavicencio, V. L., Gaibor Mendoza, J. S., Pico Lescano, J. C., & Sandoval Cárdenas, M. V. (2023). *Gestión del cambio como fundamento de la dirección estratégica* [Libro electrónico]. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.1.2022.28>
- Walmart de México y Centroamérica [Walmex]. (2024a). *Reporte financiero del primer trimestre 2024*. <https://www.walmex.mx/inversionistas/informes-trimestrales.html>
- Walmart de México y Centroamérica [Walmex]. (2024b). *Investor Day 2024 – Presentación ejecutiva*. <https://www.walmex.mx/inversionistas/investor-day.html>