

LIDERANDO EL CAMBIO EN LA ERA POSTCONVENCIONAL: EL ROL DEL GERENTE COMO AGENTE TRANSFORMADOR

Dr. Juan Javier Sarell

Universidad Central de Venezuela

Caracas, Venezuela

Email: jj sarell@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5685-0165>

Resumen

El mundo actual está experimentando una constante evolución impulsada por avances tecnológicos, cambios en los mercados y demandas sociales más exigentes. En las organizaciones postconvencionales, caracterizadas por su flexibilidad y enfoque en el desarrollo humano, el liderazgo transformador del gerente se vuelve fundamental para promover el cambio positivo y guiar a los colaboradores hacia un futuro sostenible y exitoso. Este ensayo, realizado bajo la investigación documental, presenta la necesidad de que el gerente de esta era postconvencional posea habilidades específicas para navegar la incertidumbre, gestionar emociones complejas y construir relaciones de confianza con los colaboradores. El estudio analiza características y habilidades esenciales descritos en Goleman (2000), Senge (2006), Kotter (2012) y Brown (2020), desde la perspectiva de Fermín (2023). Se concluye que el rol del gerente como agente de cambio en las organizaciones postconvencionales, analiza las características y habilidades esenciales que debe poseer un gerente para liderar procesos de transformación, y presenta estrategias efectivas para la gestión del cambio en este nuevo paradigma organizacional, enfatizando la importancia del liderazgo transformador en el éxito de las organizaciones.

Palabras clave: *agente de cambio, gerencia postconvencional, liderazgo transformador, organizaciones postconvencionales.*

Recibido: 29/08/2025

Aceptado: 04/05/2026

Revista In Situ/ISSN 2610-8100/Vol. 9 N°9/ Año 2026. San Felipe, Venezuela/ Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, pp. 418- 426

LEADING CHANGE IN THE POST-CONVENTIONAL ERA: THE ROLE OF THE MANAGER AS A TRANSFORMATIONAL AGENT

Abstract

The current world is undergoing constant evolution, driven by technological advances, market changes, and more demanding social needs. In post-conventional organizations, characterized by their flexibility and focus on human development, the manager's transformational leadership becomes fundamental to promoting positive change and guiding employees toward a sustainable and successful future. This essay, based on a documentary review, highlights the need for a manager in this post-conventional era to possess specific skills to navigate uncertainty, manage complex emotions, and build trusting relationships with collaborators. The study analyzes essential characteristics and abilities described in Goleman (2000), Senge (2006), Kotter (2012), and Brown (2020), from the perspective of Fermín (2023). It concludes that the role of the manager as a change agent in post-conventional organizations requires an analysis of the essential characteristics and skills a manager must possess to lead transformation processes, and it presents effective strategies for change management in this new organizational paradigm, emphasizing the importance of transformational leadership for the success of organizations.

Keywords: *agent of change, post-conventional management, transformational leadership, post-conventional organizations*

Introducción

El mundo actual se caracteriza por una constante evolución y transformación, impulsada por avances tecnológicos, cambios en los mercados y demandas sociales cada vez más exigentes. En este contexto dinámico, las organizaciones deben trascender desde sus estructuras tradicionales para no correr el riesgo de quedar obsoletas y perder su competitividad; por tanto, necesitan adaptarse y reinventarse constantemente para seguir teniendo una presencia significativa y ser competitivas en el tiempo.

Es aquí donde surge la necesidad de un nuevo paradigma de liderazgo que permita navegar la incertidumbre y gestionar los procesos de transformación de manera efectiva. Para ello, el gerente debe asumir un rol crucial como agente de cambio. En este escenario, el rol de este agente se vuelve crucial para liderar e impulsar procesos de transformación, adoptando un enfoque humanista y transformador, impulsando la adaptación y la innovación en las organizaciones postconvencionales.

Estas organizaciones postconvencionales, caracterizadas por su flexibilidad, agilidad y enfoque en el desarrollo humano, requieren de un liderazgo aún más transformador, que vaya más allá de la gestión tradicional. En ellas, el gerente asume un papel fundamental como promotor del cambio positivo, guiando a los colaboradores hacia un futuro más sostenible y exitoso, capaz de navegar en la incertidumbre, gestionar emociones y fomentar la colaboración entre los diversos actores involucrados. Gracias a los cambios disruptivos en los mercados y demandas sociales cada vez más exigentes, las organizaciones se hallan ante la imperiosa necesidad de ejecutar un proceso de autotransformación continua con la finalidad de mantenerse competitivas y relevantes. En este escenario dinámico e incierto, el rol del gerente como agente de cambio se convierte en una fuerza motriz para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, capaz de navegar en la incertidumbre, gestionar emociones complejas y fomentar la colaboración entre los diversos actores involucrados, creando un ecosistema propicio para la innovación y el crecimiento.

Por tanto, liderar el cambio en la era postconvencional no es una tarea sencilla. Requiere de un conjunto de habilidades y competencias específicas que permitan al gerente navegar en la incertidumbre, gestionar emociones complejas y construir relaciones de confianza con los colaboradores. Por consiguiente, en este ensayo se profundiza en el rol del gerente como agente de cambio en las organizaciones postconvencionales. Se analizarán las características y habilidades esenciales que debe poseer un gerente para liderar con éxito procesos de transformación, y se presentarán estrategias efectivas para la gestión del cambio en este nuevo paradigma organizacional. Se revisarán también casos de organizaciones empresariales que han logrado implementar procesos de cambio exitosos, liderados por gerentes agentes de cambio. A través de este análisis, se busca comprender la importancia del liderazgo transformador en la era postconvencional y destacar el rol primordial que desempeña el gerente como agente de cambio en el éxito de las organizaciones.

Desarrollo

En la era postconvencional, el ecosistema organizacional contemporáneo se manifiesta como un espacio definido por la volatilidad y la incertidumbre, donde la complejidad y la ambigüedad desafían las estructuras tradicionales. Las organizaciones se enfrentan a desafíos constantes y cambios rápidos, lo

que requiere un enfoque de gestión más flexible y adaptativo. En este contexto, el papel del gerente como agente de cambio se vuelve trascendental para el éxito y la supervivencia de las organizaciones que trasciende a la complejidad. Este nuevo paradigma gerencial exige un conjunto de habilidades y competencias distintivas que permitan al líder guiar a la organización hacia un futuro próspero y sostenible.

De esta manera, el rol del gerente debe ser de un catalizador de cambio que inspire a los colaboradores a participar activamente en la transformación, creando un ambiente de confianza y respeto mutuo. Resulta esencial que posea la capacidad de transmitir un propósito inspirador, con una visión clara y motivante, fomentar la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones y gestionar las emociones que surgen durante el proceso de cambio. En este ámbito, el 70% de los esfuerzos de cambio organizacional fracasan debido a una falta de liderazgo efectivo (Kotter, 2012). Por lo tanto, es fundamental comprender el rol que debe desempeñar el gerente postconvencional como agente transformador, capaz de anticipar los cambios, promover el desarrollo humano y asegurar la sostenibilidad de la organización.

El gerente postconvencional adopta una mentalidad transformadora y orienta al bienestar de las personas en la organización. Bajo este paradigma, su visión del colaborador trasciende la figura del 'recurso humano' para reconocer su integridad como individuo, atendiendo tanto su bienestar afectivo como sus anhelos. El enfoque postconvencional se aleja del mero enfoque en las metas y los resultados financieros, y se centra en la satisfacción de los empleados como un medio para logra el éxito de la organización a largo plazo.

Una de las características clave del gerente postconvencional es su capacidad para liderar el cambio. El cambio en las organizaciones postconvencionales no es solo una respuesta a las demandas externas, sino también una oportunidad para el crecimiento y la mejora continua. Así, el gerente postconvencional se convierte en un catalizador del cambio que fomenta la adaptabilidad organizacional. En este caso de adaptabilidad en el entorno empresarial contemporáneo, la capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios es esencial para la estabilidad y el éxito de las organizaciones (Jones, 2019). Para ello, los gerentes postconvencionales deben pasar a ser flexibles y estar dispuestos a desafiar las convenciones establecidas para impulsar la innovación y el crecimiento, tal como lo sugiere Brown (2020).

Para liderar el cambio de manera efectiva, el gerente postconvencional debe desarrollar una serie de competencias y habilidades. Estas incluyen la inteligencia emocional, la empatía y la capacidad de comunicación efectiva. También debe ser un facilitador del cambio, brindando los recursos necesarios para que los empleados se adapten a nuevas formas de trabajo y se sientan motivados y comprometidos. Además, el gerente postconvencional tiene la responsabilidad de instituir una cultura de aprendizaje mutuo y sinergia en la organización. Este enfoque se materializa al empoderar a los empleados, fomentar la creatividad y la toma de decisiones compartida, y valorar la diversidad de perspectivas. Este gerente postconvencional actúa como un líder-coach, proporcionando orientación y soporte a los empleados en su desarrollo integral. Su campo de acción será, en consecuencia, organizaciones postconvencionales.

El Gerente Postconvencional como Agente de Cambios

Un agente de cambio es un individuo que inicia, facilita o gestiona un proceso

de cambio dentro de una organización. En el contexto postconvencional, este rol adquiere una dimensión aún más relevante, ya que el cambio no solo se produce a nivel estructural o tecnológico, sino que también implica una transformación cultural y personal. Ya para Kotter (1996), los gerentes deben actuar como facilitadores del cambio, proporcionando las herramientas para que sus colaboradores se adapten y se comprometan con el cambio. Por consiguiente, el gerente postconvencional como agente de cambio debe demostrar una aguda capacidad para comprender las tendencias del entorno y prever los ajustes institucionales pertinentes, además de fomentar un ambiente de confianza y respeto, basado en la comprensión de las emociones y necesidades de los colaboradores. Así mismo, Cameron y Green (2012) afirman que el gerente debe comunicar de manera efectiva la visión del cambio, involucrar a los equipos y gestionar los posibles obstáculos o resistencias al cambio.

Un agente de cambio es un individuo que tiene las herramientas para activar un sistema a fin de que este se mueva de un estado actual a uno deseado. Si se trata de un agente de cambios, este gerente postconvencional tendría habilidad para motivar y entusiasmar a los colaboradores, generando un sentido de propósito compartido y comunicando ideas de manera clara, concisa y persuasiva, creando canales de comunicación abiertos y transparentes. En el contexto organizacional, el gerente como agente de cambio asume la responsabilidad de liderar e impulsar procesos de transformación que permitan a la organización adaptarse a los nuevos desafíos y oportunidades del entorno.

Ahora bien, si se sigue los postulados de Senge (2006), el gerente postconvencional debería pensar en términos sistémicos, comprendiendo la organización como un todo interconectado. Esta visión holística le permitirá identificar patrones de cambio, anticipar escenarios futuros y diseñar intervenciones efectivas. Además, debería desarrollar la capacidad de aprender continuamente, adaptándose a las nuevas realidades y desafíos que se presentan. Esto implica estar abierto al feedback, cuestionar los supuestos subyacentes y estar dispuesto a experimentar con nuevos enfoques (Argyris, 1991).

El gerente como agente de cambio asume la responsabilidad de liderar e impulsar procesos de transformación dentro de la organización. Para ello, debe desarrollar un conjunto de herramientas, entre habilidades y competencias, que le permitan comprender el entorno para anticipar cambios, así como una comunicación clara y efectiva que permita gestionar las emociones del personal. Esto le ayudará a gestionar las emociones de los colaboradores, creando un ambiente de confianza y fomentando su participación activa en el proceso, proveyendo la oportunidad de delegar funciones, brindar apoyo y crear un entorno donde los colaboradores se sientan valorados y puedan aportar sus ideas y talentos.

Habilidades Clave del Gerente Postconvencional

Para cumplir este rol, se debe poner atención a Fuentes (2023) quien afirma que el gerente postconvencional debe desarrollar habilidades tales como:

- Pensamiento integrador y holístico para comprender la organización como un sistema complejo
- Inteligencia trascendente para identificar patrones de cambio emergentes del entorno

- Capacidad de promover cambios organizacionales centrados en el desarrollo humano
- Toma de decisiones que equilibren la productividad y el bienestar de los colaboradores

Estas habilidades le permitirán al gerente postconvencional liderar procesos de cambio efectivos y sostenibles en el tiempo. Gracias a ello, se puede asumir que el gerente postconvencional debe trabajar la inteligencia emocional. Según Goleman (2000), la inteligencia emocional es fundamental para que el gerente pueda conectar con las necesidades y motivaciones de los colaboradores, generando un clima de confianza y compromiso. Gracias a ello, el gerente postconvencional debe ser capaz de reconocer los logros, celebrar los éxitos y aprender de los fracasos, adaptando las estrategias y manteniendo la motivación del equipo.

El Gerente como Líder Transformacional

Uno de los enfoques clave para que el gerente pueda ejercer su rol de agente de cambios es el liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración y la motivación a los colaboradores, fomentando su compromiso y desarrollo integral. El gerente transformacional es visionario, abierto al cambio y capaz de generar un sentido de propósito compartido en la organización. Además, debe ser un modelo a seguir, adaptando sus propios hábitos a los nuevos procesos de trabajo (Bass, 1987).

Según Burns (1978), el liderazgo transformacional se compone de cuatro elementos clave:

- Influencia idealizada: el líder es un modelo a seguir, generando respeto y confianza.
- Motivación inspiracional: el líder comunica una visión apasionante y desafiante.
- Estimulación intelectual: el líder fomenta la creatividad y la innovación.
- Consideración individualizada: el líder presta atención a las necesidades de desarrollo de cada colaborador.

Como se puede apreciar, el liderazgo transformacional es un rol que debe ser asumido por el gerente postconvencional. Su determinación hará posible que las organizaciones asientan el cambio como un proceso de transición.

Liderando el cambio con un enfoque humanista

La gestión del cambio tradicional se ha enfocado principalmente en aspectos técnicos y racionales, como la planificación, la implementación y el control de los procesos de transformación. Sin embargo, en las organizaciones postconvencionales, el enfoque humanista se vuelve fundamental para garantizar el éxito del cambio. Relacionado a esta idea, la gerencia postconvencional se distingue por su visión humanista, donde el ser humano se ubica en el centro de las organizaciones. El enfoque humanista en la gestión del cambio reconoce la complejidad y la dualidad del ser humano, integrando la inteligencia emocional y el análisis racional, tanto en la arquitectura estratégica, como en la toma de decisiones. Es así como la gerencia postconvencional considera al ser humano como un ente estratégico, reconociendo que son las personas quienes

generan cambios en las organizaciones. Por lo tanto, es fundamental orientarse hacia prácticas más humanas, considerando al personal de manera integral desde sus aspectos físicos, psíquicos y emocionales.

El líder postconvencional, transformador y agente de cambio, debe poseer una sólida confianza en sí mismo, en sus valores y una visión prospectiva que le permita diseñar estrategias para alcanzar un futuro deseado. Además, debe enseñar a sus colaboradores a desarrollar su propio liderazgo intrínseco. Como añadido, la adopción de modelos gerenciales centrados en el ser humano, junto a una capacidad de anticipación estratégica, permite a las empresas actuales sostener una presencia competitiva y relevante, ajustándose a la realidad global sin perder de vista el bienestar social. Esto diferencia a las organizaciones postconvencionales de las empresas con gerencia tradicional.

Estrategias para Liderar el Cambio en Organizaciones Postconvencionales

Las organizaciones postconvencionales se caracterizan por su flexibilidad, agilidad y enfoque en el desarrollo humano. Se alejan de los modelos tradicionales rígidos y jerárquicos, apostando por estructuras más horizontales, colaborativas y adaptables a las necesidades del entorno cambiante. En estas organizaciones, el gerente desempeña un papel fundamental como promotor del cambio positivo, guiando a los equipos y fomentando una cultura de aprendizaje continuo. Los gerentes pueden implementar estrategias para liderar el cambio de manera efectiva en las organizaciones postconvencionales. Algunas de las más relevantes incluyen la creación de una visión compartida a fin de que todos los miembros de la organización tengan una comprensión clara del objetivo del cambio y cómo este beneficiará a la organización y a las personas que trabajan en ella.

Se debe recordar que, en este paradigma, el cambio es un proceso ininterrumpido; por ello, la organización postconvencional debe fomentar una cultura de aprendizaje continuo para adaptarse a las nuevas necesidades y desafíos. Además, se debe analizar los errores y contratiempos que puedan surgir durante el proceso de cambio, utilizando esta información para mejorar las estrategias de implementación, este es uno de los puntos clave del gerente postconvencional. En consecuencia, la participación integral del colaborador en cada fase del cambio no solo legitima el proceso, sino que constituye una herramienta esencial para la contención y el soporte emocional de las personas involucradas.

Casos de Éxito. Casos de estudio y ejemplos prácticos

Existen numerosos ejemplos de organizaciones que han implementado con éxito procesos de cambio liderados por gerentes agentes de cambio, que bien pueden pasar por ser gerentes postconvencionales. Algunos casos destacados incluyen:

- Netflix: Reed Hastings, CEO de Netflix, lideró una transformación radical de la empresa, pasando de un modelo de negocio tradicional de alquiler de DVD a un servicio de streaming basado en la nube, impactando en su negocio y en sus colaboradores
- Pixar: John Lasseter, cofundador y director creativo de Pixar, lideró la transformación de la empresa de una pequeña productora de animación a un gigante de la industria cinematográfica, apuntando a elementos de transformación audiovisual.

Estos casos de éxito demuestran el poder transformador del liderazgo de un gerente agente de cambio. Al combinar una visión clara, habilidades de comunicación efectivas, empatía y estrategias de gestión del cambio adecuadas, los gerentes postconvencionales pueden liderar a sus organizaciones a través de los desafíos del cambio y alcanzar el éxito.

Reflexiones Finales

En un mundo en constante transformación, las organizaciones necesitan un liderazgo transformador que les permita navegar por la incertidumbre, adaptarse a los cambios y aprovechar las nuevas oportunidades. El gerente postconvencional emerge como ese agente de cambio crucial en este escenario, asumiendo un rol protagónico en la metamorfosis organizacional. A diferencia del gerente tradicional, centrado en la eficiencia y el control, el gerente postconvencional cultiva la empatía, la compasión y la inteligencia emocional. Reconoce que las personas son el motor del cambio y que su bienestar y compromiso son esenciales para el éxito de la transformación.

De acuerdo con lo señalado, el cambio ya no es solo una respuesta a las demandas externas, sino una oportunidad para el crecimiento y la mejora continua. El gerente postconvencional ve el cambio como una herramienta para el desarrollo de la organización y de los empleados. Al fomentar una cultura de aprendizaje y colaboración, el gerente postconvencional promueve la participación activa de los empleados, la creatividad y la toma de decisiones compartida.

Para liderar el cambio en organizaciones postconvencionales, el gerente postconvencional debe poseer un amplio abanico de habilidades y competencias, incluyendo la visión estratégica, el liderazgo inspirador, la comunicación efectiva, la flexibilidad, el pensamiento creativo y la gestión de conflictos. El gerente, como agente de cambio, es el guía que acompaña a la organización en este viaje hacia la transformación. Es quien inspira confianza, fomenta la colaboración y crea un ambiente donde la innovación y la creatividad se desarrollan. Al asumir este rol con responsabilidad y pasión, los gerentes postconvencionales pueden contribuir a construir un futuro más próspero y sostenible para las organizaciones y para la sociedad en su conjunto.

Además de las habilidades enumeradas, el gerente postconvencional debe implementar estrategias efectivas para liderar el cambio, como crear una visión compartida, fomentar la participación activa, comunicar de manera transparente, gestionar las emociones, celebrar los éxitos y aprender de los errores. Se destaca la importancia de crear un entorno laboral que potencie el bienestar y el desarrollo integral de los colaboradores. El gerente postconvencional comprende que la fuerza de la empresa reside en personas con una compleja estructura emocional y aspiraciones legítimas, cuya consideración es la base de un liderazgo auténtico. Al valorar la diversidad de perspectivas y actuar como un líder-coach, el gerente postconvencional apoya el crecimiento y el desarrollo individual de los empleados.

Varios casos de éxito demuestran el poder transformador del liderazgo de un gerente agente de cambio. Al combinar una visión clara, habilidades de comunicación efectivas, empatía y estrategias de gestión del cambio adecuadas, los gerentes postconvencionales pueden guiar a sus organizaciones hacia un futuro próspero y sostenible. Estos líderes transformadores, agentes de cambio, pueden ser llamados gerentes postconvencionales.

En la era postconvencional, el rol del gerente como agente de cambio se vuelve crucial para el éxito de las organizaciones. El gerente postconvencional debe ser un líder transformador capaz de navegar en la incertidumbre, gestionar emociones y fomentar la colaboración entre los diversos actores involucrados. Al implementar estrategias efectivas de liderazgo y gestión del cambio, los gerentes postconvencionales pueden guiar a sus organizaciones hacia un futuro próspero y sostenible. Liderar el cambio se convierte en una habilidad crítica para los gerentes. Adoptando un enfoque transformador y basado en la inteligencia emocional, los gerentes pueden convertirse en agentes de cambio efectivos, impulsando la adaptabilidad y la innovación en las organizaciones postconvencionales.

Referencias

- Argyris, C. (Mayo-Junio, 1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99-109.
- Avolio, B. J. (2009). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional/transformational leadership transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Brown, J. S. (2020). The New Culture of Learning: Cultivating the Imagination for a World of Constant Change. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row
- Cameron, E. y Green, M. (2012). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. Kogan Page.
- Fermín, E. (2023). El Gerente Venezolano convertido en Agente de Cambios Organizacionales. *Revista de Investigación y Desarrollo Científico* 4(2). <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/321/389>
- Goleman, D. (2000). La Inteligencia Emocional aplicada a las Organizaciones. Kairos.
- Jones, G. R. (2019). Organizational Theory, Design, and Change. Pearson.
- Kotter, J. (2012). Leading change. Harvard Business School Press.
- Senge, P. (2006). La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Editorial Granica.

Juan Javier Sarell Galarraga: Licenciado en Computación; Magíster en Gerencia Empresarial; Doctor en Gerencia y Doctor en Educación por la Universidad Central de Venezuela (UCV); Ingeniero de Sistemas y Especialista en Telemática e Informática en Educación a Distancia por la Universidad Nacional Abierta (UNA); Posee múltiples estudios postdoctorales en Educación, Gerencia y Tecnología realizados en la UCV, UPEL, ULAC, UNEFA, UNEY y UC. Actualmente se desempeña como Docente Instructor e Investigador en la Escuela de Computación de la UCV y es Gerente Nacional de Recursos Humanos de una compañía de seguros. Además, es miembro del Comité Científico de la Revista Gestión I+D y directivo de AVEGID.