

De los niveles directivos a los intermedios: cómo explotar la inteligencia emocional para liderar la transformación cultural

Sarrión, Miguel

Capital Humano, Nº 410, Sección Crecimiento profesional / Artículos, Julio 2025

La transformación cultural que viven las organizaciones empresariales requiere de líderes que moldeen actitudes y comportamientos. No en vano, los modelos de liderazgo tradicional priorizan aspectos «hard» como el foco en los resultados, pero el liderazgo actual debe centrarse en crear culturas adaptativas. Este artículo explica cómo potenciar la inteligencia emocional, esencial para inspirar y gestionar el cambio, así como para desarrollar y guiar a los equipos.



Miguel Sarrión

Director Asociado de Peoplematters



Los retos de transformación cultural están a la orden del día en muchas organizaciones, como acompañamiento imprescindible a las necesidades de cambio en las estrategias de negocio, las estructuras y/o los procesos de la organización. Estos escenarios ponen a prueba la capacidad de los líderes de impulsar con éxito el cambio cultural, lo cual implica a menudo moldear actitudes y comportamientos, comenzando con los propios. También eliminar hábitos, revisar valores, comunicar, escuchar y aplicar con frecuencia la inteligencia emocional.

Los modelos de liderazgo tradicionales, todavía presentes en muchas organizaciones, suelen reconocer la importancia de este grupo de habilidades, pero **no las consideran estratégicas, sino complementarias de otras capacidades más «hard»**, como la planificación, el foco en resultados, la calidad o la satisfacción del cliente. Esto es así porque desde el enfoque clásico la misión principal de los líderes es pilotar y optimizar los distintos procesos de negocio para asegurar la eficacia en la ejecución, con la cultura organizativa como instrumento complementario o de apoyo.

Sin embargo, la historia empresarial reciente nos ha mostrado que procesos altamente definidos y optimizados pueden convertirse en el peor enemigo de la organización cuando ésta se enfrenta a disrupciones y transformaciones profundas en su entorno. En un contexto como el actual, en el que las empresas deben reinventar en mayor o menor medida sus modelos organizativos, eliminando silos, niveles jerárquicos y líneas de reporte, adoptando un funcionamiento en redes fluido y flexible, la misión principal de los líderes cambia.

En lugar de ser guardianes de los procesos de negocio, su mayor impacto reside ahora en crear y sustentar una cultura que cuestione permanentemente la idoneidad de dichos procesos y asegure así el aprendizaje y la capacidad de adaptación a nuevos escenarios.

En este contexto, las habilidades de los directivos, mandos y jefes de equipo para pilotar iniciativas de transformación cultural no son simplemente un complemento o «nice to have», sino un elemento clave, estratégico, de las capacidades de liderazgo en la organización.



Liderazgo transformador

¿Cuáles son esas habilidades clave para liderar procesos de cambio y transformación cultural? Posiblemente la más importante sea, en la medida en que sirve de base al resto, **la inteligencia emocional, entendida como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones y las de los demás** (Goleman, 1995). La capacidad de empatía del líder permite precisamente adaptar y optimizar su gestión de las distintas situaciones y retos que se presentan en un proceso de cambio. En este tipo de situaciones el repertorio alrededor del liderazgo emocional cobra todo el protagonismo. Esto incluye:

- **Capacidad para transmitir una visión inspiradora** que oriente la acción y alimente el optimismo durante el proceso de transformación.
- **Capacidad para apoyar al equipo a desarrollar las habilidades** necesarias para tener éxito en el nuevo escenario.
- **Capacidad de generar el sentido de propiedad** y protagonismo de las personas y equipos en el proceso de cambio, fomentando la participación, la autonomía y celebrando las contribuciones.
- **Capacidad para pilotar el proceso de transformación**, estableciendo objetivos claros, indicadores de progreso, identificando y celebrando hitos y logros, y utilizando el propio comportamiento como ejemplo y referencia de lo que se desea alcanzar.

Retos del primer nivel de liderazgo

Si bien este repertorio de habilidades, imprescindibles para liderar con éxito una transformación cultural, debe estar presente en todas las capas de liderazgo, **su impacto en el primer nivel directivo** es especialmente importante para sentar las bases en la arquitectura de la nueva cultura. No solamente por la importancia de los primeros niveles para comunicar de forma clara e inspiradora, con palabras y hechos, la cultura que se desea construir, sino por la capacidad de este colectivo para alinearse y movilizarse de forma recíproca y coordinada en el proceso de transformación.

Esto significa **contar con líderes que salgan de sus silos y cultiven rutinariamente las redes de relaciones internas a su disposición**, aplicando su capacidad de influencia. Solo de este modo puede generarse un auténtico liderazgo colectivo y multidisciplinar que impulse la transformación. Implica mapear, ampliar, mantener y reforzar las relaciones; apoyar e influir con sentido estratégico y contribuir a reforzar la visión y propósito comunes. Implica también humildad genuina para acelerar el aprendizaje y construir confianza en la relación con otros, ya sean colaboradores, colaterales o jefes. A menudo, los mayores obstáculos para el éxito en un proceso de cambio cultural son precisamente los líderes desalineados, desapegados o abiertamente contrarios a los objetivos de transformación.



Retos del colectivo intermedio

Además del primer nivel de liderazgo, los colectivos de mandos intermedios son un factor de éxito determinante en los esfuerzos de transformación cultural. Los mandos intermedios funcionan como palancas de cambio, influyendo tanto hacia arriba como hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización. Estudios indican que el éxito de las iniciativas de transformación cultural se basa en el empoderamiento efectivo de los mandos intermedios en tres niveles o aspectos:

- **El alineamiento de la iniciativa con sus propias aspiraciones personales y profesionales.**
- **Su papel de impulsores de la transformación** en equipos transversales y multifuncionales.
- **Su papel de impulsores de la participación y contribución directa** de empleados individuales en la iniciativa de cambio.

En sentido contrario, en las iniciativas de transformación fracasadas, los mandos intermedios dedicaron la mayor parte de su tiempo y esfuerzo a sobrevivir, a evitar tomar decisiones que pudieran exponerles a fracasos, a culpar a otros y a evitar riesgos, sintiéndose ajenos a las iniciativas o incluso manipulados por los directivos senior.

Para reforzar la capacidad los mandos intermedios de generar valor en contextos de transformación y cambio cultural es importante potenciar su liderazgo en tres aspectos:

- **Alineamiento:** asegurar que los objetivos de transformación se alinean con las aspiraciones, inquietudes, valores del mando intermedio a través, por ejemplo, de sesiones formativas y/ conversaciones con los directivos.
- **Iniciativa:** empoderar a los mandos intermedios para crear sus propios equipos multifuncionales, diseñar y poner en marcha planes y proyectos que hagan realidad la visión y objetivos de la transformación cultural transmitidos por la dirección. El empoderamiento genera sentido de propiedad y compromiso con los objetivos de la nueva cultura.
- **Responsabilidad:** Esto incluye responsabilidad directa de los mandos para movilizar a los empleados y cocrear con ellos los planes y acciones. También responsabilidad y compromiso con el éxito de las iniciativas con alcanzar los objetivos perseguidos.

En definitiva, si nos hayamos embarcados en la construcción de una nueva cultura que apoye y sirva de pegamento a las transformaciones en la estrategia de negocio, la estructura y los procesos de la organización, necesitamos líderes alineados, sean directores, mandos, o jefes de equipo, con alta inteligencia emocional, sólidas habilidades de comunicación y escucha, con un fuerte sentido colectivo y capacidad para movilizar sus redes.