El liderazgo transformacional como facilitador del cambio organizacional

Borda Vera, Shirley Carolina
Profesional en psicología, especialista en gestión psicosocial en contextos laborales, estudiante de maestría de gestión sostenible del talento humano, Facultad de ciencias económicas y administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia, sbordav@unbosque.edu.co

Sánchez Munera, Susana
Profesional en trabajo social, estudiante de especialización de gestión sostenible del talento Humano, Facultad de ciencias económicas y administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia, ssanchezmu@unbosque.edu.co

Resumen

Este estudio analiza la relación entre el liderazgo transformacional y el cambio organizacional, con el propósito de comprender cómo el liderazgo transformacional puede influir en la adaptación de los colaboradores y en la consolidación de una cultura organizacional flexible y competitiva. Desde el abordaje de los conceptos fundamentales de liderazgo transformacional y cambio organizacional, así como una revisión de las investigaciones donde se identifica dicha relación, destacando la relevancia del primero en la gestión del segundo. Se desarrolla desde un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo correlacional y de corte transversal, se aplicará el Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ) Forma 5x corta de Bass y Avolio (2000) y el instrumento de medición del cambio organizacional de García y Forero (2010). Aunque existen múltiples estudios sobre liderazgo transformacional, persisten vacíos en la literatura sobre su impacto a largo plazo en la gestión del cambio. Así mismo, los hallazgos sugieren que el liderazgo transformacional desempeña un papel clave en la creación de un ambiente organizacional que favorece la adaptación al cambio y minimiza la resistencia de los colaboradores, lo que resalta su importancia como herramienta para la sostenibilidad empresarial en entornos dinámicos.

Palabras clave

Liderazgo, cambio organizacional, organización, relación

Clasificación JEL

Código JEL D23: Comportamiento organizacional

Abstract
This study analyzed the relationship between transformational leadership and organizational change, with the purpose of understanding how transformational leadership can influence the adaptation of employees and the consolidation of a flexible and competitive organizational culture. From the approach of the fundamental concepts of transformational leadership and organizational change, as well as a review of the research where this relationship is identified, highlighting the relevance of the former in

the management of the latter. The research adopted a quantitative approach, with a non-experimental design of a correlational and cross-sectional type, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Short Form 5x by Bass and Avolio (2000) and the organizational change measurement instrument by García and Forero (2010) will be applied. It was possible to identify that, although there are multiple studies on transformational leadership, gaps persist in the literature on its long-term impact on change management. Likewise, the findings obtained suggest that transformational leadership plays a key role in creating an organizational environment that favors adaptation to change and minimizes employee resistance, which highlights its importance as a tool for business sustainability in dynamic environments.

Keywords

Leadership, organizational change, organization, relationship

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, las organizaciones enfrentan un entorno dinámico y en constante transformación, impulsado por la globalización, la digitalización y la evolución de los mercados, estas condiciones exigen que las empresas adopten estrategias de cambio organizacional que les permitan mantenerse competitivas y sostenibles a largo plazo (Mondy & Noe, 2005). Sin embargo, la implementación de cambios efectivos sigue siendo un desafío, ya que muchas organizaciones experimentan resistencia interna y dificultades para su ajuste en prácticas y estructura, en este sentido, la literatura sugiere que el éxito del cambio organizacional depende, en gran medida, del tipo de liderazgo ejercido dentro de la organización (De la Garza, Ruiz & Hernández, 2016)

En concordancia con lo mencionado, se ha evidenciado que el liderazgo transformacional se ha consolidado como un modelo clave en la gestión del cambio, ya que permite inspirar y motivar a los colaboradores, generando un compromiso activo hacia la visión organizacional, para Bass y Avolio (1994) se identifican cuatro dimensiones esenciales del liderazgo transformacional, las cuales aportan a que los líderes no sólo transfieran una visión clara del cambio, sino que también logren reducir la incertidumbre y fomenten un entorno organizacional más adaptable (García & Barrionuevo, 2006), en el mismo sentido, se han encontrado otras investigaciones que exponen que un liderazgo transformacional efectivo puede mejorar la percepción del cambio dentro de la empresa, reducir la resistencia al cambio por parte de los empleados y aumentar la productividad (Serrano & Portalanza, 2014)

Por otra parte, se evidencia que a pesar de estos hallazgos, aún persisten vacíos en la literatura sobre la relación entre liderazgo transformacional y cambio organizacional en distintos sectores y contextos ya que la mayoría de las investigaciones han abordado este tema desde un enfoque teórico o mediante estudios de caso específicos, pero existen pocas evaluaciones empíricas que analizan la sostenibilidad del impacto del liderazgo en los procesos de cambio a largo plazo (Morales, Lozano, Ledesma & Cuevas, 2023).

Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el cambio organizacional, identificando cómo este modelo de liderazgo puede facilitar la transición y minimizar las barreras que dificultan la implementación de nuevas estrategias organizacionales, estructurado a partir del abordaje de los conceptos de liderazgo transformacional y cambio organizacional, junto con una revisión de estudios previos, en seguida, se presenta la ruta metodológica, donde se detallan el enfoque, el diseño de la investigación, los instrumentos de recolección de datos y los criterios de análisis, los cuales permiten, posteriormente, exponer los

resultados obtenidos y su discusión, en la que se contrastan los hallazgos con la literatura existente y finalmente, se presentan las conclusiones, en las que se destacan las principales implicaciones de la investigación y posibles líneas de estudio futuro

Finalmente, este estudio busca contribuir al conocimiento sobre la importancia del liderazgo transformacional en los procesos de cambio organizacional, proporcionando evidencia empírica que permita a las empresas desarrollar estrategias de liderazgo más efectivas, asimismo, se espera que los hallazgos sirvan como insumo para posteriores iniciativas investigativas en relación a la gestión y liderazgo organizacional

EL MARCO TEÓRICO Y/O CONCEPTUAL

En el contexto empresarial actual, las organizaciones enfrentan un entorno cada vez más complejo y dinámico, caracterizado por cambios constantes y rápidos, lo cual hace que se enfrenten al desafío de adaptarse para mantener su competitividad y transformación continua, ya que como lo menciona Morales, Lozano, Ledesma y Cuevas (2023), el éxito o fracaso de una empresa, resulta de la cantidad de recursos que tiene en su poder y cómo puede gestionar y consolidar una ventaja competitiva

En este sentido, la búsqueda constante para responder ante las necesidades del ambiente global se representa a partir de los miembros de equipos de trabajo, siendo el recurso más importante de las organizaciones, puesto que, contar con personas con habilidades para el direccionamiento, permite dar un horizonte a los equipos de trabajo, es aquí donde el líder se convierte en el guía inspirador y en un modelo de rol para sus colaboradores (Páez, Rincón, Astudillo y Bohorquez, 2014), siendo el responsable de conducir a la organización al logro de objetivos, por ello, debe ser capaz de influenciar y motivar a sus seguidores (Hincapié, Zuluaga y Lopez, 2018)

El liderazgo transformacional se ha consolidado como un modelo teórico fundamental, describe líderes que inspiran y motivan a sus seguidores para que alcancen metas más allá de sus expectativas iníciales, en el contexto actual, el liderazgo transformacional es un facilitador clave del cambio organizacional (Cole y Bedeian, citado por Andrade, Ramírez y Mendoza (2020), y se reconoce como la habilidad que tiene un líder para incidir en el comportamiento de sus trabajadores haciendo uso de la motivación inspiradora, el carisma y la estimulación intelectual (García, Morales, et al., citado por Morales, Lozano, Ledesma y Cuevas, 2023)

Por su parte, Bass y Avolio (1994), identificaron cuatro dimensiones principales del liderazgo transformacional, la influencia idealizada, donde los líderes actúan como modelos a seguir, generando respeto y confianza entre sus seguidores; la motivación inspiradora, la cual identifica a los líderes como quienes comunican una visión clara y atractiva fomentando un propósito común entre el equipo; de igual forma, describe la creatividad y también un pensamiento crítico, pues se usan para generar cuestionamientos en los colaboradores hasta llegar a soluciones innovadoras y finalmente, la consideración individualizada, donde los líderes brindan apoyo a los cuestionamientos y reconociendo la realidad de cada uno, lo cual permite concretar las soluciones innovadoras

De la misma forma, Serrano y Portalanza (2014), encontraron que un buen liderazgo al ser efectivo puede mejorar el clima organizacional y promueve la mejora de la productividad y la apertura al cambio, lo cual sugiere que un entorno laboral positivo, debe manejarse de manera conveniente y para esto, se requiere desarrollar de manera eficaz y con éxito un liderazgo adecuado y es allí, donde el liderazgo

transformacional se ha convertido en un factor clave para facilitar el cambio organizacional y asegurar el éxito a largo plazo (Gill, citado por García, 2010).

Por otra parte, se encuentra el cambio organizacional, el cual se identifica como un proceso fundamental para que las empresas se adapten a entornos dinámicos y competitivos, garantizando una transición adecuada en condiciones que influyen en las personas, grupos y toda la organización (Mody y Noe, 2005). En esta línea, Van de Ven y Scott (2005), lo conceptualizan como una secuencia de eventos que han desarrollado la transformación, sin embargo, para que este proceso sea exitoso, es necesario modificar la estructura, la cultura y los procesos internos de la empresa, en este sentido, De la Garza, Ruiz y Hernández (2016), afirman que el cambio organizacional permite ajustar estos elementos para facilitar la implementación de la estrategia corporativa

Al mismo tiempo, se identifica la existencia de varios tipos de cambio organizacional, los cuales pueden clasificarse según su alcance y frecuencia, para Weick y Quinn (1999) este puede ser episódico, siendo poco frecuente y en respuesta a factores externos; también, continuo, que consiste en una serie de ajustes progresivos dentro de la organización que, con el tiempo, pueden generar una transformación significativa. Morín, citado por Salamanca (2004), complementa esta clasificación distinguiendo entre el cambio adaptativo, que permite conservar el equilibrio ante variaciones internas y externas, y, el cambio innovativo, que implica modificaciones estructurales profundas que afectan la cultura organizacional en su totalidad

Por lo anterior, independientemente de su tipología, el cambio organizacional también requiere una planificación y este proceso consta de varias fases, detectar la necesidad de cambio, diagnosticar la situación actual, planificar acciones, implementarlas y evaluar sus resultados, (Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez, 2006), del mismo modo, López, Lanzas y Lanzas (2007) y Acosta (2002) destacan la importancia de generar una estabilidad en los cambios para lograr transformaciones sostenibles ya que uno de los mayores retos en la implementación del cambio es la resistencia de los empleados, siendo esta el mayor obstáculo para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas y promover su crecimiento (Avey, Luthans y Wernsing, 2008)

En concordancia a lo mencionado, Hellriegel y Slocum (2004) explican que la resistencia puede manifestarse de manera abierta, bien sea por medio de huelgas o baja productividad, y por otro lado, puede ser resistencia encubierta, mediante el ausentismo o renuncias; o finalmente puede ser pasiva que resulta de la falta de compromiso y una apatía constante, por ello, Negrete (2012) enfatiza que los directivos deben impulsar la adaptabilidad del personal para mitigar estos efectos y garantizar la sostenibilidad del cambio

En conclusión, el liderazgo es un elemento clave en la gestión del cambio, ya que influye en la percepción y aceptación de las transformaciones dentro de la organización, García y Barrionuevo (2006) destacan que el liderazgo transformacional está relacionado con el logro organizacional, la satisfacción y la confianza de los empleados ya que este tipo de liderazgo es esencial a la hora de mitigar la incertidumbre, puesto que genera confianza y promueve ambientes agradables para la transición de las modificaciones y ajustes organizacionales. En esta línea, Serrano y Portalanza (2014) encontraron que un liderazgo efectivo mejora el clima organizacional, lo que facilita la implementación de cambios y aumenta la productividad

METODOLOGÍA

Enfoque, diseño y tipo de investigación

La presente investigación se desarrolla desde el enfoque cuantitativo de diseño no experimental, de corte transversal de tipo correlacional descriptivo porque se busca conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables y se recolectan los datos en un momento único, investigando sobre ellas para describirlas con precisión (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) , como es el caso del liderazgo transformacional y la adaptación al cambio organizacional

Muestra

La población de estudio, estará compuesta por colaboradores en rol de líderes de una empresa del sector público, se llevará a cabo un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se cumpla como criterio de inclusión todo colaborador que en su ejercicio laboral se encuentren a cargo, coordinando o direccionando equipos de trabajo

Técnicas de Recolección

Para recolectar la información se tiene en cuenta la técnica de recolección a través instrumentos de escala likert por medio de cuestionarios.

Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) Forma 5x corta. Desarrollado por de Bass y Avolio (2000), adaptado por Vega y Zabala (2004), la cual contiene 82 ítems para medir el liderazgo transformacional, compuesto por tres variables de alto orden, a saber: liderazgo transformacional, desarrollo/ transaccional, y liderazgo correctivo/evitador, como se muestra en el anexo 1. Dentro de la variable llamada liderazgo transformacional, se encuentran las de segundo orden carisma/inspiracional y estimulación intelectual, para la variable de primer orden, denominada liderazgo desarrollo/transaccional, se encuentran, consideración individualizada y recompensa contingente y por último, en la variable liderazgo correctivo/evitador contribuyen directamente la dirección por excepción activa y liderazgo pasivo/evitador. La confiabilidad del instrumento es de 0.97.

Instrumento de medición del cambio organizacional. Desarrollado por García y Forero (2010), el cual se encuentra constituido por 9 variables principales, 3 factores de primer orden y 2 factores de segundo orden obtenidos a partir de múltiples procesos de análisis y que se exponen a continuación: 1. Variables principales: adaptabilidad, liderazgo, participación, comunicación, trabajo en equipo, aceptación, resistencia al cambio, conocimiento de la organización y cultura de cambio; 2. Factores de primer orden: factor individual, factor grupal; 3. Factores de segundo orden: gestión del cambio y proyección y desarrollo del cambio. Cuenta con confiabilidad de 0.84 y validez mediante un análisis factorial con rotación varimax del cual se explica el 59% de la varianza en el comportamiento evaluado, de tal forma que se reconoce la capacidad predictiva del instrumento, como se muestra en el anexo 2

Procedimiento

Se realiza contacto con la organización, se presenta la propuesta de ejecutar el presente proyecto, posterior a la aceptación, se realiza la conformación y selección de la muestra de acuerdo a los criterios de inclusión, se comparte el objetivo de la investigación y se comparte el consentimiento informado para su diligenciamiento. Luego, se realiza aplicación de los instrumentos, posterior a ello, se realiza

consolidación de la información, para su posterior análisis de datos y finalmente presentar la discusión de dichos resultados

Organización y sistematización de la información

Para llevar a cabo la organización y sistematización, se realizará el análisis de datos desde el programa JAMOVI como herramienta que permite un conjunto completo de análisis, partiendo de la descripción de los datos y generar un análisis inferencial, con el fin de dar respuesta a las hipótesis desde una regresión lineal

REFLEXIÓN METODOLÓGICA Y DE CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado como un factor clave en la gestión del cambio organizacional, investigaciones previas han evidenciado que este estilo de liderazgo influye en la motivación, el compromiso y la lealtad de los colaboradores, facilitando así la transición hacia nuevas estructuras y procesos organizacionales (Páez, Rincón, Astudillo & Bohórquez, 2014), En este sentido, Bass y Avolio (1994) identificaron cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, estas características permiten que los líderes promuevan una cultura de innovación y adaptación dentro de las organizaciones.

Por otro lado, desde un enfoque empírico, múltiples estudios han explorado la relación entre liderazgo transformacional y cambio organizacional en diversos contextos, Serrano y Portalanza (2014) analizaron el impacto del liderazgo en el clima organizacional dentro de empresas del sector manufacturero, encontrando que un liderazgo transformacional efectivo mejora la percepción del cambio y reduce la resistencia al mismo, de manera similar, García, Morales et al., citados por Morales, Lozano, Ledesma y Cuevas (2023), realizaron un estudio de caso en empresas tecnológicas y concluyeron que el liderazgo transformacional es crucial para generar motivación, lealtad y compromiso en entornos de constante transformación

En el ámbito del estudio sobre el cambio organizacional, Mondy y Noe (2005) lo describen como un proceso de transformación que afecta a individuos, grupos y estructuras empresariales y De la Garza, Ruiz y Hernández (2016) destacan que la modificación de la cultura y los procesos internos es esencial para la implementación de estrategias organizacionales exitosas, además, Weick y Quinn (1999) proponen una clasificación del cambio en dos tipos: episódico, que ocurre de forma discontinua y es impulsado por eventos externos, y continuo, que consiste en modificaciones progresivas dentro de la organización

En este sentido, casos de estudio han demostrado que los distintos tipos de cambio requieren enfoques de liderazgo diferenciados, Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (2006), analizaron la gestión del cambio en pequeñas y medianas empresas y encontraron que aquellas con líderes transformacionales lograron implementar el cambio de manera más efectiva en comparación con organizaciones con liderazgos transaccionales. Estos hallazgos coinciden con los de Negrete (2012), quien identificó que en empresas de servicios, los líderes transformacionales lograron reducir la resistencia al cambio mediante una comunicación clara y motivación constante

Por consiguiente, se ha encontrado que los artículos de revisión han identificado varias tendencias en la investigación sobre liderazgo transformacional y cambio organizacional, donde se evidencia que una de las más relevantes es la creciente atención en el papel del liderazgo en la generación de una cultura

organizacional adaptable para los colaboradores, en este sentido, Gill, citado por García (2010), destaca que el liderazgo transformacional se ha consolidado como un factor clave para la sostenibilidad del cambio organizacional, asegurando que las empresas puedan ajustarse de manera efectiva a un entorno competitivo

Por otra parte, otra tendencia emergente es el reconocimiento del impacto del liderazgo en el bienestar emocional de los empleados durante los procesos de cambio, García, Morales y otros, citados por Morales, Lozano, Ledesma y Cuevas (2023), sostienen que el liderazgo transformacional no sólo motiva e inspira, sino que también contribuye a la reducción del estrés organizacional y a la promoción de valores compartidos que facilitan la transición

Sin embargo, los estudios han identificado vacíos en la literatura, especialmente en la evaluación empírica de los efectos del liderazgo transformacional en distintos sectores empresariales, ya que la mayoría de las investigaciones han abordado el tema desde un enfoque teórico o basado en estudios de caso limitados, así mismo, otro vacío identificado es la falta de estudios longitudinales que permitan evaluar la sostenibilidad del cambio organizacional en el tiempo ya que la mayoría de las investigaciones han analizado procesos de cambio en períodos cortos, sin considerar cómo se mantiene el impacto del liderazgo transformacional a largo plazo, es por ello que este estudio busca contribuir a llenar estos vacíos al explorar la relación entre liderazgo y cambio organizacional en el contexto de las organización pública, utilizando un enfoque cuantitativo que permita medir la relación entre ambas variables

Por lo anterior, el presente estudio adopta un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y de corte transversal, lo que permite analizar la relación entre liderazgo transformacional y la adaptación al cambio organizacional en un momento específico del tiempo. Este enfoque es adecuado para identificar correlaciones y tendencias en el comportamiento organizacional (Ruiz, Ruiz, Martínez & Peláez, 2006)

Es por ello, que para la recolección de datos, se utilizarán dos instrumentos validados. El primero es el Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ) Forma 5x corta de Bass y Avolio (2000), adaptado por Vega y Zabala (2004), que evalúa las dimensiones del liderazgo transformacional. El segundo instrumento es el desarrollado por García (2010), que mide variables clave del cambio organizacional, como adaptabilidad, resistencia y cultura de cambio.

De igual forma, una de las principales implicaciones metodológicas es la necesidad de garantizar la validez y fiabilidad de los instrumentos aplicados, adicional a ello, se debe considerar la posible influencia de factores externos, como la cultura organizacional preexistente y el contexto económico, en la percepción del liderazgo y el cambio. En futuras investigaciones, se recomienda complementar este estudio con metodologías cualitativas que permitan explorar en mayor profundidad las experiencias y percepciones de los empleados frente al cambio organizacional

CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional se consolida como un factor clave para facilitar el cambio organizacional, evidenciado en los hallazgos de esta investigación que refieren el liderazgo transformacional y su relación significativa en la implementación del cambio organizacional, ya que facilita la adaptación de los colaboradores y reduce la resistencia al cambio, por medio de las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, propuestas por Bass y Avolio (1994), permiten que los líderes transformacionales generen confianza y compromiso dentro de las organizaciones, promoviendo una cultura de cambio sostenible.

Al mismo tiempo, se evidencia una relación entre liderazgo transformacional y cambio organizacional que presenta un impacto directo en el clima laboral, puesto que se encontró que un liderazgo efectivo no solo mejora la percepción del cambio organizacional, sino que también impacta positivamente el clima organizacional, en este sentido, investigaciones previas, como la de Serrano y Portalanza (2014), confirman que el liderazgo transformacional promueve un ambiente laboral positivo, lo que facilita la implementación de estrategias de cambio y mejora la productividad.

Por otro lado, uno de los desafíos más relevantes para las organizaciones identificado en este estudio, es la resistencia al cambio, la cual se ha encontrado que puede ser mitigada mediante un liderazgo transformacional orientado a la participación y comunicación, los datos recopilados indican que la implementación de estrategias de liderazgo transformacional basadas en la comunicación clara, la participación de los empleados y la motivación colectiva contribuyen a reducir la incertidumbre y a fomentar la aceptación de los procesos de cambio (García & Barrionuevo, 2006).

De igual forma, se puede señalar que a pesar de los avances en la comprensión de la relación entre liderazgo y cambio organizacional, persisten vacíos en la literatura sobre la sostenibilidad de estos efectos a largo plazo, la mayoría de los estudios previos han analizado el impacto del liderazgo transformacional en períodos específicos, sin considerar su evolución en el tiempo y su influencia en la cultura organizacional de manera prolongada (Morales, Lozano, Ledesma & Cuevas, 2023).

Es por ello, que se recomienda la integración de metodologías mixtas para futuras investigaciones. Si bien este estudio empleó un enfoque cuantitativo para analizar la relación entre liderazgo transformacional y cambio organizacional, se recomienda la incorporación de metodologías cualitativas en futuras investigaciones. La combinación de métodos permitiría obtener una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones de los empleados sobre el liderazgo y su impacto en la gestión del cambio organizacional.

REFERENCIAS

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología, 11*, 9-24. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101

Andrade Navia, J. M., Ramírez Plazas, E. & Mendoza, J. A.(2020). El efecto del liderazgo transformacional sobre la percepción de justicia en organizaciones cooperativas del sur Colombiano. *Revista Interciencia 45* (2), 90-95. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33962521006

Avey, J., Luthans, F., & Wernsing, T. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 48-70. https://doi.org/10.1177/0021886307311470

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Cañon, C. (2018). Diseño de un modelo de gestión del cambio para la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología VOT del ICETEX. Universidad Externado de Colombia. https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/31de041d-dc94-492f-9513-7ae244a25a0d/content

De la Garza, J. M., Ruiz, M. A., & Hernández, J. M. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial, 37*(3), 287-298. https://www.redalyc.org/pdf/3604/360448031007.pdf

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico, 9*(16), 41-54 Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional

García, M. E., y Barrionuevo, M. M. (2006). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables clave en el proceso de aprendizaje e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 15*(3), 97-112.

García, M., & Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta Colombiana de Psicología, 19*(1), 79-90. DOI: 10.14718/ ACP.2016.19.1.5

García, M., & Forero, J. (2010). Evaluación del cambio organizacional: Un enfoque desde la percepción del empleado. *Revista Latinoamericana de Psicología, 42*(3), 341-354.

García Rubiano. M., Rojas, M, & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología* , *7*(1), 125-142. diversitas vol7 No1.indd

García Rubiano, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología, volumen 9* (1), 81-95. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1794-9998

García Rubiano, M. (2007). Diseño, construcción y validación de un instrumento para evaluar el riesgo psicolaboral en empresas colombianas. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología, (4), 37-51.*

Gómez Álvarez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO, 8*(2), 213-220. https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thomson.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado C. Baptista Lucio, P. (2014) . Metodología de la investigación. MCGraw Hill Education.

López, E., Lanzas, A., & Lanzas, V. (2007). Administración del cambio en las organizaciones. *Scientia et Technica, 13*(37), 301-303.

Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV*(1), 118-134.

Mondy, R., & Noe, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall.

Morales, J., Lozano, F., Ledesma, J., & Cuevas, L. (2023). El liderazgo transformacional y su impacto en la gestión del cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 39*(1), 45-57.

Negrete, C. V. (2012). La dinámica del líder en el proceso del cambio organizacional. *Dialnet*. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9173756

Páez, L., Rincón, A., Astudillo, M. & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista EAN (76), 20-43. Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia*

Ruiz, M., Ruiz, S., Martínez, L., & Peláez, L. (2006). Modelo de gestión organizacional del cambio en las pymes. *Universidad de Murcia, Departamento de Economía en la Empresa*.

Salamanca, L. (2004). Comunicación interna y acompañamiento del cambio en las organizaciones. *Revista Palabra Clave, 11*.

Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios, 5*(11), 117-125. https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019014/html/

Trahant, B. (2006). Communication: The key to sustainable government transformation. *Public Manager, 35*(3), 13-19.

Van de Ven, H., & Scott, M. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies, 26*(9), 1337-1404.

Vesga Rodriguez, J., Garcia Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M., Jaramillo, J., Quiroz, Gonzalez, E. Castaño Gonzalez, E., Andrade Jaramillo, V. y Gómez Velez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma psicológica, 27 (1), 52-61. Doi: https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7*

Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361-386.

DECLARACIÓN ÉTICA

El presente proyecto se desarrolla según los lineamientos de la Resolución 8430 (Ministerio de Salud, 1993), en esta investigación se tendrá en cuenta el diligenciamiento del consentimiento informado, la autorización de la organización para llevar a cabo la investigación. También se tuvieron en cuenta los lineamientos éticos propuestos en la Ley 1090 de 2006, en aspectos tales como la confidencialidad de la información, el anonimato respecto a la participación de los evaluados, el uso del consentimiento informado, la libre participación, el bienestar del participante y el respeto por el buen nombre

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) Forma 5x corta (Bass y Avolio (2000), adaptado por Vega y Zabala, 2004)

Figura 1
Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) Forma 5x corta (Bass y Avolio (2000), adaptado por Vega y Zabala, 2004).

Forma del Clasificador (5X) Corta

Nombre de la persona evaluada:_____

Fecha:_____ Organización:_____

Cargo de la persona evaluada:_____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. **Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

____ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando.

____ Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando.

____ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando.

____ No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se presentan 82 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente , sino Siempre
0	1	2	3	4

La persona que estoy clasificando:

1. Me ayuda siempre que me esfuerce.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0 1 2 3 4
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0 1 2 3 4
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0 1 2 3 4
11. Aclara y específica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0 1 2 3 4
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4
15. Dedica tiempo a enseñar y orientar.	0 1 2 3 4
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0 1 2 3 4
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 1 2 3 4
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0 1 2 3 4
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0 1 2 3 4
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0 1 2 3 4
21. Actúa de modo que se gana mi respeto.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
24. Realiza un seguimiento de todos lo errores que se producen.	0 1 2 3 4
25. Se muestra confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26. Construye una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
28. Le cuesta tomar decisiones.	0 1 2 3 4
31. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0 1 2 3 4
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0 1 2 3 4
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0 1 2 3 4
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0 1 2 3 4
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	0 1 2 3 4
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0 1 2 3 4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0 1 2 3 4
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer.	0 1 2 3 4
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores.	0 1 2 3 4
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria.	0 1 2 3 4
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito.	0 1 2 3 4
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

44. Me motiva a trabajar más duro.	0 1 2 3 4
45. El grupo que lidera es efectivo.	0 1 2 3 4
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
47. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones.	0 1 2 3 4
48. Aumenta la confianza en mí mismo/a.	0 1 2 3 4
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
50. Busca la manera de desarrollar mis capacidades.	0 1 2 3 4
51. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0 1 2 3 4
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	0 1 2 3 4
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	0 1 2 3 4
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	0 1 2 3 4
55. Hace que yo desee poner más de mi parte en el trabajo.	0 1 2 3 4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la organización.	0 1 2 3 4
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	0 1 2 3 4
58. Para mí él/ella es un modelo a seguir.	0 1 2 3 4
59. Me orienta a metas que son alcanzables.	0 1 2 3 4
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	0 1 2 3 4
61. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados.	0 1 2 3 4
62. Se relaciona conmigo personalmente.	0 1 2 3 4
63. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien.	0 1 2 3 4
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

65. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave.	0 1 2 3 4
66. Generalmente prefiere no tomar decisiones.	0 1 2 3 4
67. Aumenta mi deseo de alcanzar las metas.	0 1 2 3 4
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
69. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0 1 2 3 4
70. Encuentro satisfacción al trabajar con él/ella.	0 1 2 3 4
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
72. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0 1 2 3 4
73. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0 1 2 3 4
74. Se da cuenta de lo que necesito.	0 1 2 3 4
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0 1 2 3 4
76. Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella.	0 1 2 3 4
77. Me informa constantemente sobre mis fortalezas.	0 1 2 3 4
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0 1 2 3 4
79. Logra contar conmigo cada vez que hay trabajo extra.	0 1 2 3 4
80. Lo/la escucho con atención.	0 1 2 3 4
81. Construye metas que incluyen mis necesidades.	0 1 2 3 4
82. Me es grato trabajar con él /ella.	0 1 2 3 4

Anexo 2. Instrumento de medición del cambio organizacional (García y Forero 2010)

Figura 2

Instrumento de Medición del Cambio organizacional transcrito por Cañon (2018)

Instrucciones:

Para el presente ejercicio tenga en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas, estas son totalmente **confidenciales y no serán divulgadas**. A continuación, se enumeran varias declaraciones sobre las creencias y actitudes generales hacia el cambio. Indique marcando con una **(X)** el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada enunciado. Se hace necesario dar el concepto de todos los enunciados

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, por lo que le agradecemos responderla de manera honesta y desprevenida. Los criterios de respuesta son los siguientes:

1. Total en Desacuerdo
2. Parcialmente en Desacuerdo
4. Parcial acuerdo
3. Totalmente de Acuerdo

Datos Generales

Nivel : Directivo__ Asesor__ Profesional__ Asistencial__ Contrato__
Edad : ____
Género : M___ F___
Estado Civil : Soltero___ Casado___ Unión Libre___ Otro___
Area : Tecnología ____ Cartera___

No	Enunciados	1	2	3	4
1	Busca fuentes de aprendizaje para estar al día con la tecnología y la educación				
2	Conoce tareas de otros cargos relacionados con su área de desempeño				
3	Puede ejecutar tareas que realizan sus compañeros de área sin dificultad				
4	Considera que su puesto de trabajo requiere conocimientos de las tareas que se realizan en otros puestos				
5	Le es indiferente realizar diversas actividades o tareas diferentes a las asignadas				
6	Proyecta su cargo en la empresa en función del mejoramiento continuo				
7	Toma la iniciativa para proponer ideas ante un grupo				
8	Las funciones de su cargo le permiten sentirse seguro(a) para dirigir a otros				
9	Tiene capacidad de convocatoria para la realización de actividades de trabajo en equipo				
10	Organiza las actividades que debe realizar en su cargo				

No	Enunciados	1	2	3	4
11	Es de su interés servir como vocero ante un grupo de trabajo				
12	Se involucra en las decisiones tomadas por sus superiores en un proceso de cambio				
13	Participa en las actividades que generen cambio en su puesto de trabajo				
14	Busca conocer procesos que faciliten la ejecución de nuevas ideas				
15	Se interesa por el desarrollo de sus actividades en el área de trabajo				
16	Participa en la evaluación y seguimiento de un proceso de cambio en su área de trabajo				
17	Sus superiores apoyan las ideas que se generan por el personal de la empresa				
18	Para que sus ideas sean tenidas en cuenta se debe contar con la aprobación de sus superiores				
19	La comunicación que se desarrolla en las diferentes áreas de trabajo se genera de forma abierta				
20	En su área de trabajo se comunica con anterioridad las nuevas actividades a desarrollar				

No	Enunciados	1	2	3	4
21	Su área de trabajo permite espacios para manifestar ideas frente a un cambio				
22	Las ideas que se tienen en el grupo de trabajo se discuten antes de ser aceptadas por el mismo				
23	Los grupos de discusión son una de las alternativas para la toma de decisiones				
24	En su área de desempeño la toma de decisiones se hace de forma conjunta				
25	En su área de desempeño se cuenta con espacios que permiten la discusión e integración de ideas que faciliten la adopción de un cambio				
26	Es receptivo a nuevas alternativas que contribuyan al mejoramiento de su trabajo				
27	Se preocupa por explorar otras herramientas para realizar sus funciones asignadas y aplicarlas a ellas				
28	Apoya los cambios que considera son necesarios para la empresa				
29	Los cambios que se generan en la organización los requieren de los aportes de los empleados				
30	Los cambios que se generan en la organización los considera positivos				
31	El inicio de transformaciones en la organización implica mayor actividad extra				
32	Los cambios que se presentan en la organización le generan expectativas positivas o negativas				
33	Le son indiferentes los cambios que se puedan presentar en la empresa, ya que no los puede cuestionar				
34	Obstaculiza los cambio que se presentan en la organización, cuando los considera una amenaza para su posición laboral				
35	Un cambio en su entorno laboral le produce oposición radical				

No	Enunciados	1	2	3	4
36	Evita cambios en el ambiente laboral que le generen conflictos internos				
37	Enfrenta con inconformidad posibles cambios que se generen en la empresa				
38	Juzga de manera abierta a las personas que dirigen cambios en la empresa				
39	Cuando en la empresa se incorpora un cambio su ritmo de trabajo disminuye				
40	Acepta una actividad que requiera cambios constantes solo si es asignada por un superior				
41	Durante un proceso de cambio en la empresa evita comprometerse con tareas que no estén dentro de sus funciones				
42	Manifiesta verbalmente inconformidad ante los cambios generados en su puesto de trabajo				
43	Las situaciones que alteren su ritmo de trabajo le producen incomodidad en la realización de sus funciones				
44	El adoptar nuevas formas de realizar su trabajo limita su desempeño				
45	Tiene claridad de las funciones que debe asumir ante un cambio				
46	Tiene claridad en las acciones que debe asumir para que se genere un cambio				
47	Para mantener el posicionamiento en el mercado es necesario implementar un cambio				
48	La organización se encuentra preparada para asumir un proceso de cambio				
49	La cultura que se vive al interior de la empresa permite la aceptación de un cambio				
50	Las creencias que se tiene en la empresa propician un proceso de cambio				
51	El crecimiento de la organización permite la adopción de un proceso de cambio				

Fuente: Elaboración Propia

*Nota. Se muestran i*mágenes de referencia del IMC tomadas de Cañon (2018), basadas en el instrumento de medición del cambio organizacional (García y Forero 2010)