

## Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional<sup>1</sup>

Mónica García Rubiano<sup>2</sup>

Universidad Católica de Colombia, Bogotá (Colombia)

Recibido: 17/04/2009

Revisado: 02/11/2010

Aceptado: 13/12/2010

### Resumen

**Objetivo.** El objetivo de esta investigación fue evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario. **Método.** Es una investigación no experimental con un diseño correlacional. Se aplicó el instrumento de medición al cambio organizacional (IMC) a 9 jefes o líderes de cargos medios y el cuestionario liderazgo multifactor (MLQ) a 62 operarios. **Resultados.** En los resultados se evidencian asociaciones significativas y positivas entre efectividad y comunicación en un 0,685. **Conclusión.** Se concluye que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en un proceso de cambio organizacional. Para efectos de futuras investigaciones se podría ampliar la muestra y adaptar el cuestionario de liderazgo transformacional a la población colombiana.

**Palabras clave.** Aceptación al cambio, liderazgo transformacional, comunicación, efectividad, actitud, organizaciones.

### Abstract

**Objective.** The objective of this research was to evaluate the relationship between transformational leadership styles and the acceptance of organizational change in workers of two companies in Bogotá, belonging to the tertiary economic sector. **Method:** This was non-experimental research with a correlational design. The instrument for measuring organizational change (IMC) was applied to 9 middle management (IMC) bosses or leaders, and the multifactor leadership questionnaire (MLQ) to 62 other workers. **Results.** The results showed significant and positive relationships between effectiveness and communication at 0.685. **Conclusion.** It was concluded that communication and attitude to change are important elements in a process or organizational change. In future research the sample could be increased, and the questionnaire could be adapted to transformational leadership with the Colombian population.

**Keywords.** Acceptance of change, transformational leadership, organizational innovation, communication, effectiveness, attitude, organizations.

<sup>1</sup> Artículo de investigación derivado de estudio conducido por el Grupo de Investigación en Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Colombia.

<sup>2</sup> Psicóloga. Especialista en Psicología de las Organizaciones. Magíster en Psicología. Docente e Investigadora. Universidad Católica de Colombia, Bogotá (Colombia). Correspondencia: mgarcia@ucatolica.edu.co

## Resumo

O escopo de esta pesquisa foi avaliar a relação entre a forma de liderança transformacional e a aceitação à mudança organizacional em trabalhadores de duas empresas de Bogotá pertencentes ao setor econômico terciário. **Metodologia.** É uma pesquisa não experimental com um desenho correlacional. Foi aplicado o instrumento de medição à mudança organizacional (IMC) em 9 chefes ou líderes de cargos médios e o questionário liderança multi-fator. (MLQ) em 62 operários. **Resultados.** Nos resultados foram evidenciadas associações significativas e positivas entre a efetividade e comunicação em um 0,685. **Conclusão.** Concluiu-se que a comunicação e a atitude são elementos importantes em um processo de mudança organizacional. Para efeito de futuras pesquisas pode-se ampliar a amostra e adaptar o questionário de liderança transformacional à população colombiana.

**Palavras chave.** Aceitação à mudança, liderança transformacional, comunicação, efetividade, atitude, organizações.

## Introducción

### *El cambio organizacional*

El cambio es entendido como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (Malott, 2001; Chiavenato, 2002; Armenakis y Bedeian, 1999, citados por García, Gómez y Londoño, 2008).

El cambio puede ser tipificado en tres dimensiones básicas: 1) el contexto, que considera el cambio convergente y divergente; 2) el contenido, que tiene en cuenta los cambios que se producen lenta y gradualmente (evolutivo) y aquellos que modifican los aspectos básicos de la organización como sus reglas y estructura (revolucionario); y 3) el proceso, que puede ser tangible o intangible (Díez de Castro, Calvo de Mora y Díez Martín, 2004, citados por García et al., 2008).

Por otro lado, Weick y Quinn (1999) diferencian entre cambio continuo y cambio episódico. El continuo se utiliza para agrupar los cambios organizativos que tienden a ser evolutivos y acumulativos, se presume que en muchos casos es emergente y no intencionado, es decir, el equilibrio varía de forma mínima (Quirant y Ortega, 2006). A diferencia de este tipo de cambio, está el episódico que se produce en alguna ocasión y no vuelve a aparecer otra vez hasta pasado el tiempo (García et al., 2008).

Los cambios se pueden producir en diferentes áreas de la organización, como son las funcionales, las

unidades de negocios, algunos procesos específicos e incluso en la totalidad de la organización. Es importante aclarar que cualquier cambio hay que verlo desde los efectos directos sobre las unidades vecinas y desde las repercusiones en las unidades lejanas. Se concluye que el cambio organizacional se presenta en las estructuras, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Llevando esto a identificar una serie de factores que incitan al cambio dentro de la organización, cambio que se lleva a cabo en las personas vinculadas con la organización o en los espacios ocupados por éstas (Acosta, 2002).

Novoa (2000) señala que existen diversas formas de interpretar el cambio en una organización, y propone una clasificación en seis dimensiones o formas de entenderlo: a) cambios dentro del sistema, al sistema y de sistema: en el primero, sólo se actúa sobre los efectos y no sobre las causas; el segundo (al sistema), hace referencia a la modificación de procesos; y el tercero (de sistema), involucran la integración de conocimientos y tecnología para lograr avances de manera rápida. b) Carencia de oportunidad, este enfoque se basa en cómo gastar menos y ganar más. c) Adaptación-transformación, se sustenta en el modelo de cambio basado en estas dos vertientes, adaptabilidad de las personas y transformación del medio externo pues es lo que exige el cambio continuo. d) Estructuras-fluidos, los cambios se aceleran y generan escenarios discontinuos que se parecen más a los fluidos que a las estructuras. e) Continuidad-discontinuidad, la discontinuidad de los cambios, cambios rompen con las secuencias lógicas de mejora, innovaciones disruptivas. Y por último, f) Pensamiento lineal-

sistémico, el tipo de pensamiento lineal percibe los cambios como secuencias simples en una relación directa de causa-efecto, mientras que el sistémico integra las variables de su entorno.

El cambio es al mismo tiempo dinámico en forma y estable en proceso. Así, Lewin (1951, citado por Chiavenato, 2002) y Kinicki y Kreitner (2003) plantean el proceso de cambio en tres pasos: descongelamiento (percepción de la necesidad de cambio y separación de ideas antiguas), cambio (transición hacia pensar y desempeñarse de una nueva forma) y recongelamiento (integración de lo aprendido a la práctica). Frecuentemente, en la etapa del cambio existe una disminución temporal en la eficacia del grupo antes de que alcance el nuevo equilibrio de la recongelación.

Se puede concluir, para que se produzca un proceso efectivo de cambio se deben tener en cuenta aspectos como la incertidumbre, la cual se genera en la transición del proceso de cambio, y se produce, en muchas ocasiones, por el desconocimiento de las personas sobre lo que está sucediendo en la organización. Esto genera reacciones que, si no son tenidas en cuenta, pueden dificultar la implementación del cambio y, en consecuencia, no lograr los objetivos establecidos (Paglis y Green, 2002).

Algunos aspectos que se deben tener en cuenta en un proceso de cambio exitoso son: la articulación de los objetivos del cambio con el direccionamiento estratégico de la organización, la información y comunicación adecuada hacia los subalternos sobre el proceso que se adelanta, la instrumentalización del mismo a partir de un liderazgo adecuado, y establecer la disposición que tienen los empleados hacia el proceso de cambio (Belda, 2006).

El éxito del cambio en una organización depende del grado en el cual cada aspecto del sistema - estructura (los flujos de información, las recompensas, el reclutamiento) apoya la nueva definición de cuál debe ser la organización y de cómo debe funcionar. Un nuevo diseño de organización necesita ser apoyado por tecnologías apropiadas. Se debe tener en cuenta en la preparación del cambio iluminar los factores que diariamente fallan en la organización. El punto más grave de la preparación del cambio es destacar el grado en el cual la gente en la organización está dispuesta a adoptar y utilizar la nueva tecnología (Appelbaum, Pierre y Glavas, 1998).

La anticipación y adaptación al cambio está relacionada con la capacidad de innovación de las organizaciones, por lo tanto, las empresas deben ser proactivas para satisfacer las demandas del mercado (Tissen, Andriessen y Deprez, 2000, citados por García, Rubio y Bravo, 2007). Entonces, se puede señalar que el cambio está asociado a la supervivencia de las organizaciones haciéndolas más competitivas.

Por otra parte, para que los cambios generen un proceso transformativo, es importante la redefinición de los valores que constituyen la identidad compartida de los miembros de la organización, de tal forma que la resistencia sea mínima (Montealegre y Calderón, 2007).

Hosking y Anderson (1992) señalan que la resistencia al cambio organizacional es una faceta común en los procesos de cambio planificado. Son pocos los autores que sostienen que la resistencia es una conducta racional y justificada como respuesta al cambio, probablemente debido a la orientación de tipo administrativo-directiva de la mayor parte de las obras influyentes, cuyo objeto era explicar cómo vencer la resistencia al cambio. Con el fin de comprender el origen de la resistencia al cambio, se considera necesario cuestionar el conocimiento existente, el cual está orientado a reflejar el componente psicológico de cada perspectiva. De acuerdo con King (2003), se han identificado cuatro teorías principales sobre la resistencia: a) la resistencia como respuesta inevitable del comportamiento, b) la insurrección y lucha de clases de tipo político, c) el contrapeso constructivo y d) una reestructuración cognitiva y cultural.

Tornay y Milan (2001) mencionan que cuando una persona percibe que debe cambiar de una actividad a otra o inicia este proceso, se da un decremento transitorio en el rendimiento que puede ser medido como una disminución de la exactitud o un aumento del tiempo de reacción. Tal efecto permite una medida precisa de la contribución relativa de las tendencias automáticas y los mecanismos de control. Es *el costo por cambio de tarea*. Este costo es asumido por la persona como una estímulo amenazante a su gestión, ya que puede ser evaluado de forma negativa ante su ejecución laboral.

King (2003, citado por García et al., 2007) explica el cambio organizacional desde diferentes niveles de análisis como son: a) individual, que tiene en cuenta la personalidad y experiencias

pasadas de procesos de cambio similares; b) grupal, donde la resistencia puede ser explicada por la estructura o composición de los grupos de trabajo; y c) organizacional, que considera componentes como el clima, la cultura y la estrategia.

Por su parte, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) consideran como las fuentes de resistencia individual más frecuentes: a) las percepciones, entendidas como la tendencia que tienen los individuos a percibir las cosas de forma selectiva; b) algunos aspectos de la personalidad que hacen a las personas más resistentes al cambio; c) los hábitos que las personas poseen, hacen que respondan repetitivamente ante las situaciones; y d) las amenazas al poder y la influencia, pues una vez se establece una posición de poder, la gente o los grupos suelen resistirse a los cambios que perciben, por cuanto reduce su poder e influencia.

Labarca, Ferrer y Villegas (2006) consideran otras fuentes adicionales de resistencia como: a) la inercia de la estructura, b) el enfoque limitado del cambio, c) la inercia del grupo, d) la amenaza para la experiencia, e) Las relaciones establecidas de poder, f) la introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo auto-administrados y g) la amenaza para la asignación establecida de recursos.

Teniendo en cuenta los elementos descritos anteriormente, el liderazgo es un factor importante a tener en cuenta en los procesos de cambio.

### *El liderazgo*

En los períodos de crisis y en contextos organizacionales el líder tiene un rol no delegable en la instrumentalización de un cambio, teniendo en cuenta elementos como la creación de una visión compartida y la estimulación del aprendizaje continuo (Davis y Newstrom, 2001; Hellriegel et al., 1999). Cummings y Worley (1993) señalan que las organizaciones jerárquicas rígidas con altos grados de especialización, descripciones de puestos de trabajo limitadas y reglas y procedimientos inflexibles son incapaces de responder de forma adecuada a las demandas del cambio. De este modo, para que sea exitoso, el cambio debe tener en cuenta algunas características: debe ser motivante, facilitar una visión compartida, tener respaldo político, incluir la participación de los empleados y tener conciencia de la necesidad de modificar normas y procedimientos para ser más efectivos (Porras y Robertson, 1995 citados por García et al., 2007).

Gill (2003) señala que el cambio debe manejarse de manera conveniente y que requiere de un adecuado liderazgo para que se desarrolle de manera eficaz y con éxito. Este autor propone un modelo integrador de liderazgo para el cambio que se ve reflejado en aspectos cognoscitivos, emocionales y comportamentales, y que comprende elementos como la visión, valores, estrategia y motivación. El modelo fue aplicado a varias organizaciones que se encontraban en proceso de cambio, y se concluyó por parte de éstas que el progreso ocurre cuando los líderes hábiles aprovechan la oportunidad de cambio para el mejoramiento de las cosas, el cambio requiere de un buen líder.

El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (Bustamante y Barreat, 1998).

Hollander y Julián (1969) consideran que la relación entre un líder y sus seguidores y /o colaboradores se construye a lo largo del tiempo e implica un intercambio o transacción entre ambos. El líder proporciona recursos valiosos para conseguir los objetivos grupales y a cambio recibe la capacidad de ejercer más influencia que los demás, lo cual se asocia con estatus, prestigio y estima. Con relación a esta perspectiva social, los autores afirman que el líder es quien más debe respetar las normas grupales, y asimismo es quien introduce nuevas normas, es decir, el líder debe demostrar al grupo su competencia para conseguir los fines grupales y acogerse a las normas como una meta de su interés por pertenecer al grupo.

Según Yukl (1989), el comportamiento del líder está ampliamente influenciado por la situación, ya que las condiciones del contexto pueden dirigir el camino de los individuos a hacerse líderes, dar la oportunidad a los encargados de aceptar desafíos y que haya una mejora continua.

Bass y Avolio (2000) consideran que, dependiendo de la situación, los líderes pueden combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional. De acuerdo con estos tipos de liderazgo, Bass (1985) considera tres efectos de liderazgo político: a) cambio mínimo del liderazgo, el cual es realizado por un líder transaccional cuyo propósito es mantener el sistema, por lo tanto, es un cambio de primer orden; b) cambio moderado

del liderazgo, que corresponde a uno de primer orden; y c) cambio máximo del liderazgo, hace referencia a la transformación fundamental de las instituciones, lo es de segundo orden y lo genera un líder generalmente transformacional.

Bass (1999) propone un modelo que tiene su origen en los conceptos fundamentales de Burns (1978, citado por Bass, 1999). Aquí, el autor señala dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional. El primero de ellos, hace referencia al intercambio entre el líder y sus seguidores, los cuales reciben un valor a cambio de su trabajo; el segundo, compromete a los trabajadores para el logro de los objetivos. Dependiendo de la situación, el líder puede generar diferentes patrones de liderazgo.

Teniendo en cuenta lo anterior, Bass y Avolio (1994) desarrollan un modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership - FRL). Los autores asumieron que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional. Por lo tanto, el líder puede desplazar cada estilo según la situación, esto incluye el liderazgo *laissez-faire*. Se debe resaltar del modelo que, el asumir cualquiera de los estilos de liderazgo no implica necesariamente que sea apropiado, esto depende de los objetivos y las necesidades de los seguidores (Vega y Zabala, 2004).

Kotter (1995) señala que el papel del líder, en un proceso de cambio, es crítico ya que puede congrega y motivar a un grupo a un esfuerzo de cambio. En la literatura se encuentra que la habilidad de un líder está en generar que las personas tengan una necesidad activa del cambio y que éste las pueda satisfacer (Eisenbach, Watson y Pillai, 1999).

La literatura sobre estas variables (liderazgo transformacional – cambio organizacional) intenta responder la pregunta de cómo los líderes manejan el cambio y por qué el liderazgo transformacional puede ser una manera exitosa de promulgarlo (Eisenbach et al., 1999). En esta investigación se pretendió establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional en empleados de dos empresas de Bogotá.

A partir de lo expuesto anteriormente se planteó como objetivo general: determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la aceptación del cambio organizacional en trabajadores de una empresa de Bogotá. Y como objetivos específicos: 1). identificar la aceptación al cambio organizacional

en los trabajadores operarios de dos empresas de Bogotá; y 2). identificar el estilo de liderazgo en los trabajadores jefes o líderes de dos empresas de Bogotá.

## Método

*Diseño.* Esta investigación no experimental se realizó bajo un diseño correlacional, el cual se caracteriza por describir las características de las variables y determinar la asociación entre ellas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

*Participantes.* La muestra de seguidores estuvo conformada por 62 sujetos, donde predominó el género femenino (58.1%). El nivel de escolaridad de los participantes con mayor frecuencia fue el profesional (40.3%), el tipo de contratación era a término indefinido (77.4%), la antigüedad en el cargo con mayor frecuencia en la categoría fue de 12 meses o menos, el 51.6% de los trabajadores eran solteros, y la mayoría de los empleados tenía entre 21 y 30 años (46.8%).

En la muestra de líderes (9 sujetos) sobresalió el género masculino, en el nivel de escolaridad, seis se ubicaron en la categoría profesional, el tipo de contratación que preponderó fue a término indefinido, la antigüedad en el cargo osciló entre los 13 y 180 meses, el estado civil que predominó fue el casado y la edad estuvo entre los 54 y los 58 años.

El total de los participantes fueron 71 funcionarios de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario (prestación de servicios). Los criterios de selección fueron: a) personas vinculadas laboralmente a la empresa (mínimo dos meses); b) con una intensidad horaria semanal mínima de 40 horas; y c) edad entre los 20 y los 58 años. Las empresas escogidas, en su momento, pasaban por un proceso de cambio en la estructura organizacional, tareas y funciones de las personas que laboran en ella.

*Instrumento.* Para llevar a cabo la investigación se empleó el instrumento de medición de cambio organizacional (IMC), elaborado por García et al. (2007). Los componentes de la variable son: nivel individual (adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación); nivel grupal (participación, comunicación, trabajo en equipo), y nivel organizacional (aceptación activa y pasiva, resistencia activa y pasiva, conocimiento de las

organizaciones y cultura del cambio). El cuestionario fue evaluado por autorreporte. La confiabilidad del instrumento es de 0.84, la validez de la prueba se realizó mediante un análisis factorial con rotación varimax, a partir del cual se explica el 59% de la varianza en el comportamiento evaluado, de tal forma que se reconoce la capacidad predictiva del instrumento.

Para medir el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento cuestionario multifactor de liderazgo (MLQ) forma 5X corta de Bass y Avolio (2000).

El instrumento fue adaptado por Vega y Zabala (2004). Actualmente, es una escala compuesta de 82 ítems (que incluyen los 45 de origen y 37 nuevos, generados en dicho proceso de validación). El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables, que obtuvo la mayor validez discriminante entre las escalas de variables que comprende el MLQ. El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber: liderazgo transformacional, desarrollo/transaccional, y liderazgo correctivo/evitador. Las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente. Dentro de la variable de primer orden, llamada liderazgo transformacional, se encuentran las de segundo orden carisma/inspiracional y estimulación intelectual. En la variable de primer orden, denominada liderazgo desarrollo/transaccional, se encuentran las de segundo orden, consideración individualizada y recompensa contingente. 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, la validez es de contenido, y se presenta por subfactores de la siguiente forma: influencia idealizada conductual 0.88, influencia idealizada atribuida 0.95, motivación inspiracional 0.94, estimulación intelectual 0.97, consideración individualizada 0.95, recompensa contingente 0.95, dirección por excepción activa 1, dirección por excepción pasiva .90, laissez-faire .84, esfuerzo extra 1, efectividad .93, y satisfacción 1.

*Procedimiento.* Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en la Resolución 8430 de 1993, por el Ministerio de Salud de Colombia, se procedió en primer lugar, a generar un acta de compromiso con las instituciones, en donde quedó explícito que no se proporcionarían en ningún caso los nombres o cargos de los participantes en

la investigación y que los resultados tendrían como único fin obtener la información para un estudio académico. Posteriormente, se realizó la aplicación de los respectivos instrumentos en cada una de las instituciones.

## Resultados

En primer lugar, se muestran los resultados generales, por variables de primer y segundo orden y sus respectivas sub-variables según los lineamientos del MLQ.

En los resultados generales del instrumento se observa que de los nueve (9) líderes, cinco (5) de ellos se encuentra en un nivel de liderazgo medio – alto, seguido de un nivel de liderazgo medio –bajo en los 4 líderes restantes (véase Tabla 1). En la variable de primer orden (liderazgo transformacional) de este instrumento, se evidencia un estilo de liderazgo medio alto (5 líderes) y alto (4 líderes) en las dos empresas. Este liderazgo está constituido por variables de segundo orden, como carisma/inspiracional y estimulación intelectual. En los resultados obtenidos en estas dos variables, los líderes se ubican en su mayoría en un nivel alto en ambas variables.

La variable de segundo orden, carisma/inspiracional, está compuesta por sub-variables como influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida y motivación inspiracional. Los resultados de los líderes en las variables influencia idealizado conductual (5 personas) y motivación inspiracional (5 sujetos) se ubican en un nivel alto, mientras que el mismo número de personas se encuentra en un nivel medio alto en la variable influencia idealizada atribuida.

En la segunda variable de primer orden, liderazgo desarrollo/transaccional, seis líderes se ubican en un nivel alto, seguido por un nivel medio alto con 2 líderes. En esta variable de primer orden se tienen en cuenta variables de segundo orden como consideración individualizada y recompensa contingente. Los resultados obtenidos por los líderes en estas dos variables se ubican entre un nivel medio alto y alto para las variables, respectivamente.

La última variable de primer orden es liderazgo coercitivo/evitador, en donde la mayoría de los líderes se ubica en un nivel medio – bajo. Esta variable de primer orden contempla variables de segundo orden como dirección por excepción activa y liderazgo pasivo/evitador. En la Tabla 1, se observa en la variable dirección por excepción

activa que los líderes se encuentran distribuidos entre un nivel alto y medio alto, mientras que en el liderazgo pasivo – evitador la distribución de los líderes es entre bajo y medio bajo.

Esta variable de segundo orden la componen dos subvariables: dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*. En los resultados de las dos variables

los líderes en ambas variables se ubican en un nivel bajo y medio bajo.

Adicional a las variables mencionadas, el MLQ considera otras variables relacionadas con las consecuencias organizacionales, como son: esfuerzo extra, efectividad, satisfacción; los líderes en las tres variables se ubican en un nivel medio alto.

Tabla 1. Resultados generales MLQ, variables de primer y segundo orden y subvariables

Variables	Nivel de liderazgo					Total (Frecuencia)
	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto	Perdidos	
Resultados generales MLQ	0	4	5	0	0	9
Liderazgo transformacional	0	0	5	4	0	9
Carisma inspiracional	0	0	4	5	0	9
Estimulación intelectual	0	0	4	5	0	9
Influencia idealizada conductual	0	0	4	5	0	9
Influencia idealizada atribuida	0	3	4	1	0	9
Liderazgo transaccional	0	1	2	6	0	9
Consideración individualizada	0	1	5	3	0	9
Recompensa contingente	0	1	3	5	0	9
Liderazgo coercitivo evitador	0	8	1	0	0	9
Dirección por excepción activa	0	0	6	3	0	9
Liderazgo pasivo evitador	4	5	0	0	0	9
Dirección por excepción pasiva	4	4	0	0	1	9
<i>Laissez-faire</i>	5	4	0	0	0	9
Esfuerzo extra	0	1	6	2	0	9
Efectividad	0	3	4	2	0	9
Satisfacción	1	2	3	3	0	9

A continuación, en la Tabla 2, se presentan los resultados del instrumento de medición de cambio (IMC), aplicado a seguidores teniendo en cuenta: en primer lugar, los resultados generales de la prueba, en donde se observa que el 93.5% de la población se ubica en un nivel alto.

El IMC está compuesto por tres niveles: individuo, grupo y organización, los cuales a su vez están integrados por diferentes dimensiones. En el nivel individual el 93.5% de la población se ubica en un nivel alto.

El nivel individual a su vez lo conforman las dimensiones adaptabilidad, liderazgo y capacidad

de innovación. En la Tabla 2, se observan los resultados de las tres sub dimensiones, en donde los seguidores se encuentran en un nivel alto en adaptabilidad (93.5%), en liderazgo (87.1%) y capacidad de innovación (85.5%).

En el nivel grupo se aprecia, en los resultados, que un 83.9% de la población se ubica en un nivel alto, mientras que el 9.7% se encuentra en un nivel medio alto. Este nivel tiene en cuenta subdimensiones como participación, comunicación y trabajo en equipo. Los seguidores se ubican en participación en el nivel alto (96.8%), comunicación 61.3% y en trabajo en equipo 58.1%

En el nivel organizacional, el total de la prueba señala que el 59.7% de los seguidores está en un nivel alto, seguido de un nivel medio alto, correspondiente al 17.7%. Las subdimensiones que considera este nivel se muestran en la Tabla 2, en donde la distribución de los porcentajes más

altos de los seguidores se encuentra en aceptación activa (93.5%), conocimiento de la organización (71.0%), cultura del cambio (56.5%) y aceptación pasiva (40.3%); mientras que el 71.0% de éstos se encuentra ubicado en un nivel bajo en la variable resistencia pasiva.

Tabla 2. Resultados generales IMC, niveles y subvariables

Variables	Nivel de Resistencia					Total (porcentaje)
	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto	No aplica	
Resultados generales IMC	0	1.6	4.8	93.5	0	100
Nivel individual	0	1.6	4.8	93.5	0	100
Adaptabilidad	1.6	1.6	3.2	93.5	0	100
Liderazgo	1.6	0	11.3	87.1	0	100
Capacidad de innovación	1.6	4.8	8.1	85.5	0	100
Nivel grupal	0	6.5	9.7	83.9	0	100
Participación	0	0	3.2	96.8	0	100
Comunicación	0	17.7	21.0	61.3	0	100
Trabajo en equipo	22.5	12.9	4.8	58	1.6	100
Nivel organizacional	6.5	16.1	17.7	59.7	0	100
Aceptación activa	0	0	6.5	93.5	0	100
Aceptación pasiva	21.0	32.3	6.5	40.3	0	100
Resistencia activa	62.9	12.9	9.7	12.9	1.6	100
Resistencia pasiva	71.0	12.9	4.8	9.7	1.6	100
Conocimiento de la organización	3.2	12.9	12.9	71.0	0	100
Cultura del cambio	6.5	12.9	22.6	56.5	1.6	100

Para determinar el tipo de correlación a utilizar se aplicó la prueba de Kolmogorov – Smirnov (véase Tabla 3) a los puntajes obtenidos por los líderes en cada una de las variables (dimensiones) y a las medias

de las variables medidas a los seguidores. En todos los casos se encontró una distribución normal, por lo cual, para establecer las correlaciones se aplicó el coeficiente de Pearson.

Tabla 3. Prueba de Kolmogorov – Smirnov para una muestra

Variables	Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig.Asimet. (bilateral)
Adaptabilidad	0,55	0,922
Liderazgo	0,533	0,939
Capacidad de innovación	0,435	0,991

Participación	0,464	0,982
Comunicación	0,62	0,837
Trabajo en equipo	0,462	0,983
Aceptación activa	0,548	0,925
Aceptación pasiva	0,744	0,638
Resistencia activa	0,779	0,578
Resistencia pasiva	0,502	0,962
Conocimiento de la organización	0,677	0,748
Cultura del cambio	0,607	0,855
Nivel individual	0,71	0,695
Nivel grupal	0,574	0,896
Nivel organizacional	0,591	0,876
Total IMC	0,644	0,801
Recompensa contingente	0,574	0,897
Estimulación intelectual	0,635	0,815
Dirección por excepción pasiva	0,69	0,728
Dirección por excepción activa	0,543	0,93
Laissez - Faire	0,407	0,996
Influencia idealizada conductual	0,511	0,956
Motivación inspiracional	0,458	0,985
Influencia idealizada atribuida	0,565	0,907
Consideración individualizada	0,779	0,578
Efectividad	0,493	0,968
Satisfacción	0,493	0,968
Esfuerzo extra	0,665	0,769
Liderazgo pasivo evitador	0,592	0,875
Carisma inspiracional	0,394	0,998
Liderazgo transaccional	0,569	0,902
Liderazgo transformacional	0,436	0,991
Liderazgo coercitivo evitador	0,652	0,788
Total MLQ	0,459	0,985

- a. La distribución de contraste es normal  
b. Se han calculado a partir de los datos

En la Tabla 4, se muestra la relación que resultó significativa al asociar las respuestas dadas por los líderes en el MLQ y sus variables de primer y

segundo orden y subvariables y las respuestas de los seguidores en el IMC en los planos individuo, grupo y organización y sus respectivas dimensiones.

Tabla 4. Asociaciones

Variables relacionadas	Asociaciones	Nivel de significancia
Efectividad y comunicación	,685(*)	0.042

Relación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La efectividad corresponde a los reactivos que evalúan consecuencias organizacionales, asociado al liderazgo transformacional que evalúa el MLQ y comunicación pertenece al plano grupo del IMC, estas variables se asocian positivamente en un 0.685 y un nivel de significancia de 0.042.

### Discusión

El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, Colombia.

Los resultados arrojados muestran una asociación en efectividad, variable de consecuencias organizacionales que evalúa el MLQ, y comunicación, perteneciente al nivel grupo del IMC. Estas variables se asocian positivamente en un 0.685 y un nivel de significancia de 0.042. La efectividad es entendida por Vega y Zabala (2004) como la optimización de los recursos materiales y humanos del grupo, de tal forma que se pueda obtener óptimos resultados con el menor costo posible, y la comunicación como el proceso de transferencia de información de forma bidireccional en el cual cada miembro de la organización se siente con libertad de expresar abiertamente sus ideas (Chiavenato, 2004).

Griffin (2008) da prioridad dentro del proceso de cambio a la identificación de estrategias que permitan atender a las demandas de todos los empleados, en el sentido de compartir un lenguaje común que facilite los procesos, aprender de las experiencias e influir positivamente en el cambio.

Los datos arrojados en esta investigación evidencian pocas asociaciones, lo cual se puede explicar por una parte por el tamaño de la muestra. El cual, a pesar de estar compuesto por 9 líderes y 62

seguidores, se reduce a un N=9, ya que para poder realizar las asociaciones es necesario determinar las medias de los puntajes de los seguidores para relacionarlos con los puntajes de los líderes. De igual forma, hay otros aspectos que es importante resaltar, como son los procesos de comunicación al interior de las organizaciones y la actitud que las personas que laboran en ellas tengan frente a un proceso de cambio.

Es probable que para próximas investigaciones, si se aumenta el tamaño de la muestra, se encuentren asociaciones de otra índole. Sin embargo, es importante resaltar la asociación que se evidencia en este trabajo, ya que, por una parte, no se puede desconocer que la comunicación es un elemento importante y transversal en cualquier proceso de cambio, y por otra, la efectividad que demuestre el líder en el proceso de cambio será un indicador de aceptación al mismo.

Otros aspectos importantes, encontrados durante el desarrollo de esta investigación, son los estilos de liderazgo que presentan los participantes según el cuestionario de liderazgo multifactor (MLQ). Los resultados generales arrojados por el MLQ muestran que el 56.6% de la población se encuentra ubicado en un nivel de liderazgo medio alto, lo cual indica que hay una relación directa entre las variables de primer y segundo orden, señalando que en caso de presencia de cambios en la organización, los trabajadores pueden estar dispuestos a asumirlo de una forma adecuada (Vega y Zabala, 2004).

Una de las variables de primer orden del MLQ es el liderazgo transformacional, según sus resultados los líderes o jefes de las organizaciones se hallan en un nivel medio alto con un 55.6%, entendiendo que la relación líder –seguidor se produce por el carisma del líder.

Kanungo y Conger (1988) afirman que existe una gran diferencia en la energía exhibida por

los seguidores de líderes carismáticos y los no carismáticos. Por otro lado, House y Shamir (1993) mantienen que los líderes carismáticos despiertan selectivamente la motivación de los seguidores, y que despertar esas motivaciones tiene varios efectos importantes, incluyendo la comisión creciente a la visión y a la misión articuladas por el líder.

La variable de segundo orden, carisma/inspiracional está compuesta por sub-variables como influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida y motivación inspiracional. Los líderes en estas variables se ubican en un nivel alto y medio alto, según los resultados arrojados por el instrumento. *“El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual”* (Mendoza, Ortiz y Parker, 2007, p.27).

La segunda variable de primer orden es el liderazgo desarrollo/transaccional, en donde los líderes en su mayoría se ubican en un nivel alto. El liderazgo transaccional es entendido como un intercambio entre el líder y sus seguidores, estableciendo parámetros que regulan las expectativas de cada una de las partes y se recibe un valor por el trabajo realizado.

Esta variable, considera de segundo orden, como consideración individualizada y recompensa contingente, en donde los líderes en su mayoría se ubican en un nivel alto.

De acuerdo con las características de estos dos tipos de liderazgo se puede concluir que cada líder despliega una frecuencia de factores tanto transaccionales como transformacionales, pero cada perfil involucra más de uno o menos del otro (Mendoza, et al., 2007).

La última variable de primer orden es el liderazgo coercitivo/evitador. Los líderes en esta variable se ubican en un nivel medio bajo. En este estilo de liderazgo, el líder hace seguimiento a la presencia de fallas en el desempeño para generar acciones correctivas, interviniendo sólo cuando los problemas llegan a ser graves, evitando tomar decisiones (Vega y Zabala, 2004).

Este liderazgo lo componen la dirección por excepción pasiva y el liderazgo laissez faire, en donde los líderes se sitúan en un nivel bajo y medio bajo. Los anteriores autores señalan que en esta variable el líder se focaliza en el monitoreo, principalmente de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos

para mantener los niveles de desempeño adecuados. En el laissez faire, el líder evita tomar acción y decidir cualquier asunto. Esto significa que aunque el líder tenga en cuenta aspectos relacionados con fallas, no se preocupa por tomar decisiones al respecto, al parecer lo que le interesa es mantener un desempeño medianamente adecuado, pero no un nivel de excelencia.

En esta investigación se resalta la tendencia de los líderes de las organizaciones estudiadas tanto al liderazgo transformacional como transaccional, lo cual no significa que uno sea mejor que el otro, simplemente que las personas despliegan su estilo de liderazgo de acuerdo con el contexto, las habilidades y necesidades de los seguidores (Vega y Zabala, 2004).

Estos autores, en la adaptación que realizaron el cuestionario multifactor (MLQ) señalan que hay una relación positiva para las variables transaccionales consideración individualizada y recompensa contingente con las escalas transformacionales. Esto lo explican por las siguientes razones: a) las variables transformacionales como las transaccionales representan conductas activas de liderazgo (tanto los líderes transformacionales como los transaccionales intervienen activamente en las situaciones y tratan de prevenir los problemas); b) tal como lo ha expuesto la Teoría de Rango Total y variedad de investigadores (Shamir, 1995, citado por Bass y Avolio, 2000; Den Hartog et al., 1997, citados por Bass y Avolio, 2000), los líderes transformacionales adoptan conductas tanto transformacionales como transaccionales; y c) se encontró que estos comportamientos transaccionales construyen confianza y percepciones de coherencia del líder en sus seguidores.

Con relación al instrumento de medición de cambio organizacional (IMC) los resultados generales arrojan un nivel alto de resistencia (93.5%). Furnham (2001) afirma que las reacciones más frecuentes al cambio son: desertión, resistencia activa, oposición, resignación, aceptación con reserva y apoyo activo. Así, la resistencia puede adoptar varias formas: lógica, si se basa en un desacuerdo con datos o existe una inconsistencia con un análisis racional; psicológica, que considera sentimientos, emociones y actitudes; o sociológica, si está relacionada con amenaza a los intereses, normas y valores de un grupo.

Hosking y Anderson (1992) señalan que la resistencia al cambio organizacional es una faceta común en los procesos de cambio planificado. Son

pocos los autores que sostienen que la resistencia es una conducta racional y justificada de respuesta al cambio.

Respecto a los resultados obtenidos a nivel individual, del total de la población el 83.9%, se encuentran en un nivel de resistencia alta. King (2003) señala que los factores de personalidad pueden influir en la resistencia al cambio, sin embargo, no es el único factor, también se encuentran las actitudes, que de acuerdo a las experiencias previas pueden tener un impacto significativo en la instrumentalización del cambio.

En las subdimensiones que componen el nivel organizacional, lo sujetos se ubican en un nivel alto de resistencia, cuyos porcentajes son: adaptabilidad (93.5%), liderazgo (87.1%) y capacidad de innovación (85.5%). La capacidad para adaptarse al cambio es considerada como uno de los retos que enfrentan las organizaciones cuando ven la necesidad de modificar sus esquemas de trabajo y optimizar la gestión de la empresa. Las organizaciones en Colombia han tenido que transformarse para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. El recurso humano, uno de los capitales más valiosos que puede tener una empresa, debe desarrollar esa capacidad, y de la manera como éste enfrente el cambio depende el éxito de un proceso de modernización (Belda, 2006).

El segundo nivel de la prueba IMC corresponde al grupo, en donde también se encuentra un grado de resistencia alto (83.9%). Éste se puede explicar por factores relacionados con la estructura y composición de los grupos y del interés que éstos tengan por mantener el statu quo.

Algunos de estos factores son la cohesión grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones. La distribución del poder y la autoridad organizacionales controlará los niveles de resistencia en diferentes situaciones. Una forma de resistencia particular es la experimentada cuando el grupo padece del fenómeno de pensamiento de grupo, es decir, cuando el poder organizacional está centralizado en el exterior del grupo (King, 2003).

Los resultados obtenidos por los seguidores en las subdimensiones de esta variable se ubican en un nivel de resistencia alta, los porcentajes son: participación (96.80%), comunicación (61.30%) y trabajo en equipo (58.06%). Appelbaum et al. (1998) señalan que la efectividad del cambio depende del conocimiento de los empleados con

respecto a sus responsabilidades y al logro de los objetivos que se pretenden.

Según los resultados obtenidos en el IMC, los participantes en la variable nivel organizacional puntúan alto (59.7%), al igual que las subvariables aceptación activa (93.5%), aceptación pasiva (40.4%), conocimiento de la organización (71%) y cultura del cambio (56.5%). Mientras que resistencia activa (62.9%) y resistencia pasiva (71%) se ubican en un nivel bajo. En el nivel organizacional hacen parte factores como la estrategia, la cultura y el clima organizacional. Estos aspectos pueden ser entendidos junto con los niveles individual y organizacional a partir de procesos psicológicos que son marco de referencia de la resistencia al cambio (King, 2003).

En el desarrollo de este documento se encuentra que la comunicación es un factor importante tanto en los estilos de liderazgo como en los procesos de cambio organizacional. Sin embargo, de acuerdo con los resultados encontrados, se evidencia que hay un nivel de resistencia al cambio alto en los seguidores de las empresas participantes. Lo anterior se puede explicar a partir de los resultados de los diagnósticos organizacionales que se realizaron en las dos empresas. Uno de los núcleos problema que se encontró fue la inadecuada comunicación, ya que no se comunicó en ningún momento a los empleados los cambios que se estaban desarrollando, así como tampoco se les hizo partícipes en la toma de decisiones, generando incertidumbre y mucho malestar en los miembros de la organización. Por lo tanto, se asumió cierto tipo de conductas por parte de los trabajadores que no ayudaban a que el proceso de cambio se realizara de forma adecuada.

La comunicación llevada a cabo de una manera adecuada reduce la desconfianza del empleado y puede ayudar a que se entienda y asuma mejor el proceso de cambio (Kotter, 1995).

La falta de liderazgo y de capacitación, así como la carencia de un proceso de mejora continua en la organización y la resistencia al cambio se constituyen como los principales obstáculos que limitan a las empresas a ser productivas. Pedrero (2005, citado por García et al., 2007) explica que para generar un crecimiento significativo en las ventas y ganancias de las organizaciones es importante realizar una transformación organizacional y cultural. Igualmente, tener un enfoque que denominan LeanSigma. Este último integra principios para una alta capacidad de respuesta y calidad, eliminando desperdicios de capital de

trabajo y capacidad. Afirma que es necesario que las organizaciones hagan un cambio en su cultura y adopten estrategias que les permitan incrementar su productividad y generar mayores utilidades. En esta investigación se resalta la relación entre las variables de manera independiente ya que, como se menciona anteriormente, los líderes tienden hacia el estilo de liderazgo transformacional o transaccional. Sin embargo, en las variables que asume el IMC, la comunicación se encuentra afectada, lo que señala que es una de las variables que ayudan a que se presente un nivel de resistencia alta en lo relacionado con el cambio organizacional.

Bass y Avolio (1994), y Vega y Zabala (2004) consideran que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional, por lo tanto un líder puede exhibir, de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden, diferentes patrones de liderazgo. Por tanto, el asumir cualquier estilo de liderazgo no significa que sea correcto, eso depende del contexto, las necesidades y las habilidades de los seguidores.

Almaraz (1994) resalta la importancia del liderazgo dentro de los procesos de cambio organizacional, sin embargo, señala que los teóricos que trabajan sobre este tema no incluyen mucha teoría de liderazgo en su discusión. Por lo tanto, no hay trabajos definitivos sobre la relación de estas dos variables, constituyendo una buena oportunidad para los investigadores del campo organizacional.

Aunque en este estudio no se presentan mayores relaciones, éste genera aportes importantes a la psicología organizacional, ya que con los resultados obtenidos se concluye que se debe ampliar la muestra para posteriores investigaciones y, adicionalmente, se debe identificar la disposición al cambio que tienen los seguidores para asumir el cambio organizacional.

La disposición al cambio depende de varios aspectos: el primero, es la organización como tal y la forma como aborda las condiciones cambiantes tanto al interior como al exterior de la misma, es decir, si tiene interés responder a las diferentes demandas del ambiente es probable que asuma un proceso de cambio planificado. El segundo, tiene que ver con la forma cómo la organización afronta el proceso de cambio frente a sus colaboradores, la manera cómo los involucra, y el nivel de participación. Estos elementos pueden llegar a ser algunos de los indicadores a tener en cuenta para entender la disponibilidad que se posee ante estos procesos.

Con esta investigación se generaron herramientas para dar continuidad a posteriores estudios de evaluación de estas dos variables, pero relacionándolas con otro factor importante, que son los procesos de comunicación en el interior de las empresas, ya que este último puede ser un factor importante que influiría en la forma de aceptación / resistencia al cambio.

## Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Almaraz, J. (1994). Quality Management and the process of change. *Journal Organizational Change Management*, 7, 6-14.
- Appelbaum, S., Pierre, N. y Glavas, W. (1998). Strategic Organizational Change: The Role Of Leadership, Learning, Motivation And Productivity. *Management Decision*, 36(5) 289-301.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Belda, J. (2006). *Concepto de cambio organizacional*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/arqcambio.htm>
- Bustamante, C. y Barreat, Y. (1998). Estrategias de influencia, usadas por los líderes motivacionales. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(2), 5-12.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: Thomson Editores.
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (1993). *Organization Development and Change*. St. Paul, MN: West Publishing Company.

- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Eisenbach, R., Watson, K. y Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-93.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México D.F.: Alfaomega.
- García, M., Gómez, G. P. y Londoño, P. I. (2008). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.
- García, M., Rubio, P. y Bravo, L. (2007). Relación entre factores de riesgo psicosocial y resistencia al cambio en empresa de seguridad del sector económico terciario. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*, 3(2), 301-316.
- Gill, R. (2003). Change management or change leader. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Griffin, K. (2008). Metaphor, Language, and Organizational Transformation. *Organization Development Journal*, 26(1), 89-98.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Thomson Editores.
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hollander, E. P. y Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397.
- Hosking, D. M. y Anderson, N. R. (1992). *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*. London: Routledge.
- House, R. J. y Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. En M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 81-107). New York: Academic Press.
- Kanungo, R. N. y Conger, J. A. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management*, 33, 31-39.
- King, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para las organizaciones*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformational efforts fail *Harvard Business Review*, 55(2), 59-67.
- Labarca, N., Ferrer, J. y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista Ciencias Sociales*, 12(1), 67-71.
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. México: Trillas.
- Mendoza, I. A., Ortiz, M. F., y Parker, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista Centro de Investigación Universidad de la Salle*, 7(27), 25-41
- Ministerio de Salud de Colombia. (1993). *Resolución No. 008430, de Agosto de 1993*. Bogotá: Ministerio de Salud.
- Montealegre, J. y Calderon, G. (2007). Relationships between attitude towards change and organisational culture: a study of medium - and large - scale clothing industry companies in Ibagué, Colombia. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Novoa, J. (2000). *El desafío del cambio. Cómo Lograr mejores resultados en las organizaciones*. México D. F.: Manual Moderno.
- Paglis, L. y Green, S. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of organizational behavior*, 23(2), 215-235.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para logara el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 1(18), 50-62.
- Tornay, F. y Milán, E. (2001). Diferente participación de los mecanismos de control en el cambio entre tareas regular frente al cambio al azar. *Psicothema*, 13(1), 111-117.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo -MLQ Forma 5X Corta- de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno. (Trabajo no publicado para optar por título en Psicología). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Weick, K. y Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.