



**“LA RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS
ACTITUDES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por

**Sr. Johann César Chávez Rimache
Srta. María Isabel Cigüeñas Espinel
Srta. Rosario Martensen Muñoz**

Asesor: Enrique Andrés Saravia Vergara

2016

Dedicamos esta investigación a cada uno de los miembros de nuestras familias por su apoyo constante durante todo este tiempo de estudios y elaboración de la tesis.

Agradecemos a nuestros profesores y compañeros de la Maestría en Desarrollo Organizacional (MDO X) pues enriquecieron e hicieron que fuera único nuestro proceso de aprendizaje.

Resumen ejecutivo

El presente estudio tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional predominante, así como determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una empresa peruana del sector servicios. Los autores de la presente investigación diseñaron un estudio de tipo cuantitativo, correlacional y transversal. Participaron 193 colaboradores, quienes respondieron dos instrumentos: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corta de Bass y Avolio (1997) para la variable estilos de liderazgo, con el que evaluaron a sus jefes (50 líderes); y la Escala de Actitud ante el Cambio Organizacional de Rabelo *et al.* (2004:9-30) con la que evaluaron su propia actitud ante el cambio organizacional (aceptación, temor y cinismo).

Los hallazgos evidencian que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el transformacional y la actitud predominante es la aceptación. Asimismo, los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional; también señalan que el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Finalmente se desarrolló un plan de mejora enfocado en plantear acciones que permitan fortalecer la actitud de aceptación ante el cambio organizacional tomando en cuenta los estilos de liderazgo de los líderes de la empresa.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática del estudio	2
3. Objetivos del estudio.....	3
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Pregunta de investigación	3
5. Hipótesis	3
6. Justificación	3
7. Alcance del estudio	4
8. Limitaciones del estudio	5
Capítulo II. Marco teórico	6
1. Liderazgo	6
1.1 Modelos teóricos de liderazgo.....	7
1.1.1 Modelo basado en los rasgos del líder.....	7
1.1.2 Modelo conductual del liderazgo	8
1.1.3 Modelos situacionales del liderazgo.....	9
1.1.4 Modelo del liderazgo de rango completo	10
2. Las actitudes hacia el cambio organizacional.....	14
2.1 Actitudes: definición y componentes	14
2.2 Cambio organizacional	15
2.2.1 Tipos de cambio organizacional.....	16
2.3 Actitudes hacia el cambio organizacional	16
3. Liderazgo y actitudes hacia el cambio organizacional.....	18

Capítulo III. Metodología	22
1. Diseño de investigación	22
2. Hipótesis principal	22
3. Hipótesis secundarias	22
4. Población de estudio	23
5. Instrumentos	25
5.1 Estilos de liderazgo	25
5.2 Actitud ante el cambio organizacional	27
6. Ficha de datos	28
7. Procedimiento	28
8. Análisis estadísticos	28
Capítulo IV. Resultados.....	29
1. Confiabilidad y validez	29
2. Resultados generales	30
3. Resultados por áreas	30
4. Correlaciones	33
5. Regresión	38
Capítulo V. Análisis de resultados	40
1. Resultados hallados.....	41
1.1 Resultados a nivel descriptivo	41
1.2 Resultados a nivel correlacional	42
1.3 Resultados a nivel explicativo	43
2. Limitaciones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones.....	44
Capítulo VI. Plan de mejora.....	46
1. Antecedentes.....	46
2. Objetivos del plan de mejora.....	46
2.1 Objetivo general	46
2.2 Objetivo específicos.....	46
3. Contexto general en base a resultados del estudio.....	48
Conclusiones	53

Bibliografía	55
Anexos	61
Nota biográfica	68

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelos conductuales de liderazgo	9
Tabla 2.	Modelos situacionales de liderazgo.....	10
Tabla 3.	Datos sociodemográficos de la población del estudio	24
Tabla 4.	Ítems del instrumento.....	25
Tabla 5.	Ítems del instrumento agrupados según dimensión	27
Tabla 6.	Confiabilidad y validez de los instrumentos de las variables de estudio.....	29
Tabla 7.	Análisis descriptivos de las variables de estudio	30
Tabla 8.	Distribución de puntajes por cuartiles	31
Tabla 9.	Resultados por áreas y clasificación por cuartiles	32
Tabla 10.	Análisis correlacional entre las variables estilos de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional	36
Tabla 11.	Análisis correlacional entre las sub-dimensiones de los estilos de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional	37
Tabla 12.	Regresión lineal jerárquica de los factores de liderazgo para predecir las dimensiones de actitud frente al cambio	38
Tabla 13.	Plan de mejora	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de los modelos teóricos de liderazgo	7
Gráfico 2.	Factores del modelo de liderazgo de rango amplio	11
Gráfico 3.	Elementos de las actitudes	14
Gráfico 4.	Relación entre estilo de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional	22
Gráfico 5.	Diseño de hipótesis	23
Gráfico 6.	Modelo de gestión humana de la organización	47

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuestionario MLQ	62
Anexo 2.	Cuestionario AACO.....	64
Anexo 3.	Ficha de datos	66
Anexo 4.	Inversión económica para implementar el plan de mejora	67

Capítulo I. Introducción

En la presente investigación se analiza la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional. En esta introducción, se presentan los antecedentes del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la hipótesis así como los alcances y limitaciones de la misma.

1. Antecedentes

Vivimos en un entorno en el que los cambios sociales y económicos se dan cada vez con más frecuencia y en mayor magnitud. En este contexto, las organizaciones constantemente se ven presionadas por la competencia, el mercado globalizado, las innovaciones, los cambios tecnológicos, entre otros, que amenazan su estabilidad y hasta su supervivencia (García *et al.* 2011:125-142; Choi 2011:479-500). Específicamente el Perú, durante los últimos años, se desenvuelve en un contexto de dinamismo en la economía y ello ha generado diversos tipos de cambio organizacional en las instituciones tanto públicas como privadas. Por ejemplo, para el año 2012 se reportaron más de 229 operaciones entre fusiones y adquisiciones (Juape 2012). Es por ello que cobra relevancia el estudio de aquellas variables que puedan ayudar a las organizaciones a sobrevivir a estas circunstancias de cambio que resultan tan demandantes y, en algunos casos, riesgosas.

Si bien no existen estadísticas oficiales, se estima que aproximadamente dos tercios o más de los procesos de cambio organizacional fracasan (Burnes 2004; Choi 2011:479-500), es decir solo un 30% suele tener éxito llevando a cabo los cambios organizacionales de gran escala (Beer y Nohria 2000:133-141; Higgs y Rowland 2005:121-151; Pénava y Šehić 2014:131-162). Burnes (2004) indica que la explicación de dichas estadísticas no está en los defectos de las propias iniciativas del cambio, sino más bien en que la gran mayoría de las organizaciones fracasa en la implementación de los cambios. Respecto al rol que cumplen los empleados en el proceso de implementación, los autores de la presente investigación encontraron que las reacciones de los empleados ante el cambio son consideradas cruciales para el éxito de los esfuerzos de cambio (Armenakis *et al.* 1993; Piderit 2000:783-794).

Desde fines del siglo XX los investigadores han incrementado su interés por conocer sobre los procesos psicológicos que están involucrados en la experiencia de los colaboradores ante el cambio organizacional (Oreg 2006: 73-101; Schyns 2004:247-261; Stanley *et al.* 2005:429-

459). Asimismo, dada la realidad empresarial actual, las organizaciones requieren mejorar cada vez más su capacidad para optimizar la aceptación de parte de los empleados hacia las iniciativas de cambio organizacional. Quinn *et al.* (1994:109-133) sostienen que las organizaciones sólo actúan y cambian a través de sus miembros, y que el cambio exitoso permanece a lo largo del tiempo solo cuando los individuos cambian sus comportamientos en el trabajo de forma apropiada. En consecuencia, sería posible destacar el rol central que cumplen los líderes en la implementación de cambios organizacionales al ser ejes de influencia fundamentales en las actitudes de cambio de sus colaboradores (Choi 2011).

Por ejemplo, Seo *et al.* (2012: 121-165) encontraron evidencias que sustentan la utilización de un estilo de liderazgo transformacional en gerentes mediante el hallazgo de una relación directa y significativa con resultados de desempeño positivos tales como compromiso, productividad y bienestar. Del mismo modo, este autor enfatiza dichas asociaciones como base para la construcción de conductas de compromiso con el cambio organizacional en los colaboradores. Otro ejemplo claro de la relación de los estilos de liderazgo y las actitudes frente al cambio es el estudio realizado por Bommer *et al.* (2005:733-753), quienes hallaron que las conductas del estilo de liderazgo transformacional generan una disminución significativa sobre la percepción de cinismo (dimensión de actitud frente al cambio) de los colaboradores.

Considerando los hallazgos asociados a la posible relación entre las actitudes para el cambio y el estilo de liderazgo (Choi 2011; Quinn *et al.* 1994; Seo *et al.* 2012), el presente estudio busca ampliar la comprensión de la dinámica de dichas variables en una empresa peruana dedicada a brindar servicios. Por tal motivo, se exploró la percepción de los colaboradores acerca de los estilos de liderazgo utilizados por sus jefes/líderes, y sus propias actitudes frente al cambio organizacional. Dicha exploración se sustenta en el papel sustancial que cumplen los colaboradores en la implementación y mantenimiento de los cambios planteados en la organización (Quinn *et al.* 1994). Asimismo, es necesario señalar que se consideró para la presente investigación el modelo de liderazgo de rango completo propuesto por Avolio (1999) y Bass (1985 y 1999:9-32).

2. Problemática del estudio

Rabelo *et al.* (2004:9-30) señalan que las actitudes de las personas ante los cambios organizacionales son consideradas como las principales responsables de las resistencias ante el cambio, y estas resistencias, a su vez, responsables de los fracasos de la implementación de

estos procesos. Asimismo, se sabe que la mayoría de los procesos de cambio organizacional fracasan (Choi 2011); es por ello que los autores de la presente investigación buscan estudiar las actitudes hacia el cambio organizacional, vinculándolas con los estilos de liderazgo, ya que éste constituye un factor de influencia en la conducta de los colaboradores (Bommer *et al.* 2005:733-753).

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo general

Determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una empresa peruana del sector servicios.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la empresa estudiada.
- Identificar las actitudes hacia el cambio organizacional que predominan en la institución.
- Identificar el grado de la relación entre los estilos de liderazgos y las actitudes hacia el cambio organizacional.

4. Pregunta de investigación

¿Cuál es el grado de relación que existe entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional?

5. Hipótesis

Existe una relación entre el estilo de liderazgo y la actitud hacia el cambio organizacional.

6. Justificación

Actualmente el cambio organizacional, ya sea este de pequeña, mediana o gran magnitud, es una situación común en las organizaciones en nuestro medio pues, en mayor o menor medida, las empresas pasan por procesos de cambio que es un desafío llegar a concretar. Asimismo, para comprender el cambio y su relación con el liderazgo, es imprescindible conocer a los

trabajadores, pues son ellos quienes llevan adelante o inhiben la implementación de los cambios organizacionales (Contreras y Barbosa 2013). Es por ello que resulta relevante considerar las variables planteadas en este estudio pues se trata de un tema vigente e importante para las empresas de los diversos sectores de la economía.

Los estudios existentes encadenan las reacciones de los colaboradores ante el cambio organizacional con las características del proceso de cambio propiamente dicho (Wanberg y Banas 2000:132). Sin embargo, menos atención se ha dado al contexto cotidiano de trabajo, a pesar que es allí donde los cambios se llevan a cabo; es decir, donde los líderes, como agentes de cambio, enfrentan a sus seguidores (Bommer *et al.* 2005). En este sentido, una de las características del contexto es el liderazgo, el cual es muy probable que afecte la manera cómo el cambio es implementado y, consecuentemente, cómo los empleados reaccionan ante éste (Van Dam *et al.* 2008:313-334).

Los esfuerzos de cambio que tomen en cuenta las reacciones de los empleados pueden prevenir la resistencia hacia el cambio en desarrollo y, al mismo tiempo, pueden mejorar el bienestar psicológico de los empleados (Bordia *et al.* 2004:507-532; Fugate *et al.* 2002:905-928).

Esta investigación servirá de referencia al personal directivo y gerencial para determinar si es que existe una relación entre el estilo de liderazgo de sus líderes y las actitudes hacia el cambio organizacional que demuestran sus colaboradores. Asimismo, conocerán cuáles son los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional predominantes en cada área funcional.

Finalmente, dado el limitado número de estudios que relacionan las variables estilos de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional, los autores consideran que los resultados de esta investigación constituirán un inicio para luego continuar con el estudio de dichas variables en organizaciones del medio.

7. Alcance del estudio

El estudio pretende aportar conocimiento y una mayor comprensión sobre la relación de las variables de los estilos de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional, campo en el que existe muy poca investigación.

Otra de las ventajas del estudio es el hecho de poder contar con evidencia empírica dentro de la organización estudiada, a partir de la cual se puedan tomar decisiones de gestión humana, orientadas a consolidar el desarrollo de los líderes así como a gestionar las actitudes ante el cambio organizacional en base a evidencias.

8. Limitaciones del estudio

El carácter correlacional de la investigación no permitió establecer las relaciones causales entre las variables estudiadas, sino únicamente la existencia y la intensidad de la relación entre ambas.

El presente estudio no considera el proceso de cambio en sí, el tipo de cambio organizacional u otras variables que puedan incidir en las actitudes ante el cambio organizacional. En este sentido, será necesario ampliar los estudios considerando otros factores o variables que pueden estar interviniendo en las actitudes y, finalmente, en los comportamientos que tengan los colaboradores frente al cambio organizacional.

Por otro lado, este estudio posteriormente debe ser ampliado o replicado en otras empresas o sectores de la economía, ello con el fin de encontrar coincidencias y/o diferencias. Finalmente, dado que el cambio organizacional es un proceso sería necesario realizar estudios longitudinales antes, durante y/o después.

Capítulo II. Marco teórico

A lo largo del marco teórico se presentarán las variables de estudio de la presente investigación. En primera instancia, se brindará información general acerca del fenómeno que representa el liderazgo en el comportamiento organizacional para, luego, presentar información sobre el modelo original de rango completo de Bass (1985 y 1999) y Avolio (1999). En segunda instancia, se realizará una revisión teórica de la variable actitud frente al cambio organizacional. En tercera y última instancia, se presentarán los hallazgos asociados a la relación entre ambas variables de estudio, estilos de liderazgo y actitud frente al cambio organizacional

1. Liderazgo

Numerosas definiciones coinciden en observar términos clave como influencia y logro de objetivos al momento de referirse al liderazgo como constructo teórico. Sin embargo, es posible observar que, a lo largo de los años, las definiciones han ido cambiando. Por ejemplo, Davis y Newstrom (1999) definieron liderazgo como el proceso a través del cual se busca influir en un grupo para que trabaje motivado en busca del logro de metas, lo cual es fundamental ya que tiene un efecto en el proceso de identificación y compromiso del grupo con las metas propuestas. De modo similar, Ivancevich *et al.* (2006) y Yukl (2008) se refieren al liderazgo como el proceso de influir en otros (grupos o individuos) para facilitar el logro de objetivos alineados a lo que la organización desea obtener. Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2009) proponen una definición distinta mostrando una evolución del término. Ellos definen liderazgo como un proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir a terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros (Hellriegel y Slocum 2009).

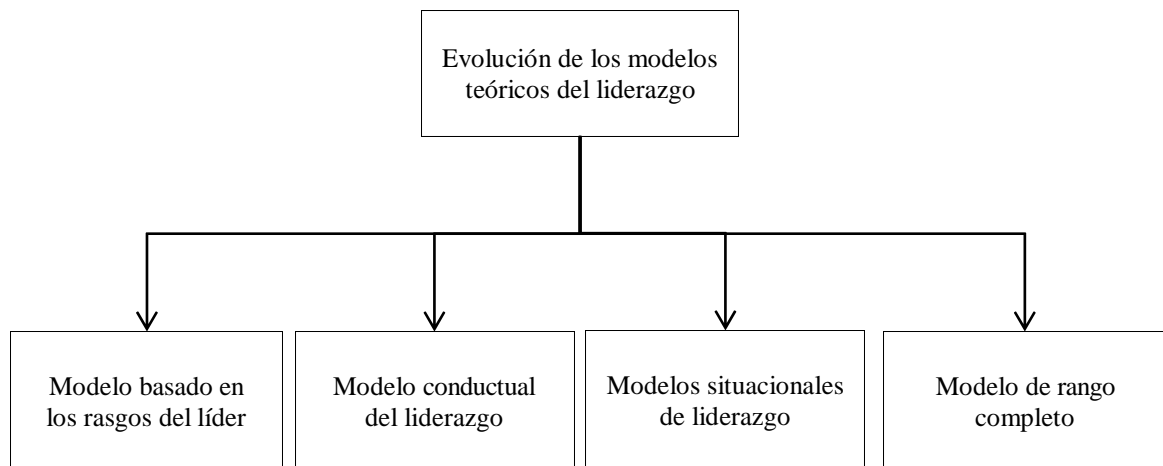
Finalmente, Robbins y Judge (2013) proponen una definición similar a la clásica propuesta por Davis y Newstrom (1999) en la cual se refieren a liderazgo como la destreza de influir y dirigir a un grupo para enfocarlo al logro de objetivos o metas comunes. No obstante, esta definición propone una diferenciación de acuerdo al grado de influencia, que denomina como liderazgo formal y no formal. En el primer caso, es decir líderes formales, son definidos como aquellos líderes que son elegidos dentro de las normas y reglas que establece una organización. El segundo caso hace referencia a aquellos líderes que nacen de la delegación del poder que es otorgado por los grupos al interior de una organización.

A pesar de no haber un consenso claro para definir este constructo, es posible observar que la mayor parte de teorías de liderazgo comparten algunos elementos. En primera instancia, es un proceso dinámico en el cual el líder afecta y es afectado por sus seguidores. En segunda instancia, implica influenciar a un grupo o colectivo como condición exclusiva. En tercera instancia, ocurre en un contexto grupal pues le da el sentido de fenómeno social y no individual. Y en última instancia, involucra el logro de objetivos y metas que involucran a todos sus seguidores (Castro *et al.* 2007).

1.1 Modelos teóricos de liderazgo

El estudio de liderazgo ha evolucionado desde los modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes hacia modelos situacionales (Castro *et al.* 2007). A continuación se presentan los modelos que han cobrado mayor relevancia en el campo organizacional (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución de los modelos teóricos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.1.1 Modelo basado en los rasgos del líder

El modelo basado en los rasgos del líder fue uno de los primeros modelos utilizados para indagar acerca del fenómeno liderazgo. Se buscaba conocer a un nivel primario qué características o rasgos comunes poseían los líderes, y cuáles de ellas eran las más eficaces (Castro *et al.* 2007). La premisa teórica de dicho modelo estaba fundamentada en la perspectiva epistemológica que postula que ciertos rasgos estables pueden diferenciar a los líderes de quienes no lo son (Bass y Stogdill 1990). Este modelo tuvo mayor predominancia entre los años 20 y 50, y nuevamente volvió a alcanzar relevancia en los años 90 (Castro *et al.* 2007).

Este modelo se construyó luego de la revisión exhaustiva de listas de verificación de las características distintivas de una variedad de líderes exitosos mediante observación de interacciones y encuestas, entre otros, lo cual era usado para predecir la efectividad del liderazgo (Ivancevich *et al.* 2006; Hellriegel y Slocum 2009). Se creía que los líderes exitosos poseían rasgos de personalidad diferentes a los líderes menos efectivos. Por ejemplo, Robbins y Judge (2013), utilizando la teoría de los cinco grandes de la personalidad, hallaron que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces, mientras que rasgos como la amabilidad, la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia también mantienen una relación fuerte con el liderazgo, aunque en menor medida que con la extroversión.

Este modelo ha sido también muy criticado debido a que si bien el análisis de los rasgos es un modelo importante, es insuficiente debido a que existen tres dimensiones que se deben de tomar en cuenta en el análisis del liderazgo: las personas a quienes dirigen, la tarea asignada, y el ambiente en el cual se desenvuelven (Ivancevich *et al.* 2006). Partiendo de este supuesto básico, el modelo de rasgos solo hace referencia al primer aspecto, dejando de lado los dos últimos, ya que solo se ocupa por verificar la eficacia de las características o rasgos distintivos de los líderes en interacción con los grupos a los cuales dirigen o influyen (Ivancevich *et al.* 2006). Esto conlleva a limitaciones serias (Chiavenato 2009), entre ellas, la inexistencia de un rasgo universal para predecir el liderazgo en un contexto. Los rasgos no permiten predecir el comportamiento del líder en situaciones rígidas como es el caso de aquellas organizaciones con culturas dominantes (reglas y pautas establecidas arraigadas, formalismos, etcétera) y tampoco permiten predecir el éxito de un líder, solo permiten detectar el surgimiento del liderazgo (Chiavenato 2009).

1.1.2 Modelo conductual del liderazgo

El modelo conductual del liderazgo tuvo su auge durante los años 1950 y 1960 (Castro *et al.* 2007). Del mismo modo que el modelo de los rasgos, este modelo teórico considera relevante las diferencias individuales (Chiavenato 2009). A partir de la propuesta epistemológica conductual de este modelo se crearon distintas tendencias teóricas representadas por tres importantes universidades en Estados Unidos: la Universidad de Iowa, la Universidad de Michigan y la Universidad Estatal de Ohio (Chiavenato 2009) (ver tabla 1).

La corriente enfocada en las conductas fue perdiendo fuerza pasada la década de 1980 debido a su limitado alcance para explicar fenómenos complejos como el uso de conductas específicas

por parte de los líderes (agrupadas) para lograr objetivos específicos, o la falta de consenso entre investigadores para determinar qué conductas deben analizarse para determinar la eficacia del líder (Yukl 2008).

Tabla 1. Modelos conductuales de liderazgo

Universidad	Investigador	Clasificación de liderazgo	Características
Universidad de Iowa	Lewin <i>et al.</i> (1939:269-299).	Autocrático	- Líder dominante. - Centraliza el poder en la toma de decisiones.
		Liberal	- Participación mínima en la toma de decisiones. - No regula la actuación de sus subordinados.
		Democrático	- Fomenta la participación de todos los miembros del grupo para tomar decisiones.
Universidad de Michigan	Likert (1961,1967)	Centrado en la producción / tarea	- Enfoque en los resultados del trabajo del grupo o individuos. - Definición de objetivos desafiantes pero realistas.
		Centrado en el empleado	- Afianzamiento de la relación líder-subordinado - Preocupación por el bienestar de sus subordinados (desarrollo y progreso profesional). - Reconocimiento de aportaciones y logros de los subordinados.
		Participativo	- Involucra a los seguidores en el proceso de toma de decisiones (empoderamiento de acciones). - Fomento de la cooperación la solución de conflictos (apoyo constructivo).
Universidad de Ohio	Bass (1990;19-31)	Enfocado en la consideración por la persona (consideración)	- Empatía con los subordinados. - Trato horizontal. - Enfoque en las necesidades de los subordinados.
		Centrado en la estructura del trabajo (iniciación de estructura)	- Traza objetivos para alcanzar metas. - Asignación de tareas. - Monitoreo constante para cumplir plazos. - Delimitación de normas y pautas de rendimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.1.3 Modelos situacionales del liderazgo

Los modelos situacionales agregan una tercera dimensión no incluida en los modelos anteriormente descritos: el contexto. De acuerdo a dichos modelos teóricos es la interacción de variables individuales con variables ambientales o contextuales lo que hace posible lograr una comprensión integral del liderazgo (Chiavenato 2009).

De acuerdo a Ivancevich *et al.* (2006) existen cuatro modelos situacionales importantes (ver tabla 2): el modelo de contingencia de Fiedler (1967), el modelo Vroom-Jago (1988), el modelo liderazgo camino-meta de House (1971:321-339) y el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969:65).

Tabla 2. Modelos situacionales de liderazgo

Modelo	Descripción
Modelo de contingencia de Fiedler (1967)	<p>El modelo sostiene que el desempeño del grupo tiene una relación de dependencia con el estilo de liderazgo y las características favorables de la situación para el líder. Es así que se consideran tres factores que determinan el entorno favorable del líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Relaciones líder-miembro, asociado a la confianza y respeto de los miembros del grupo hacia el líder. b) La estructura de la tarea, referido a la claridad de las tareas, objetivos claros, grado de empoderamiento en tomar decisiones. c) El poder del puesto, en el que se señala el poder inherente del puesto en la estructura organizacional.
Modelo Vroom-Jago (1988)	<p>El modelo propone un esquema de decisión compartido entre el líder y los subordinados. El grado de participación lo determina el líder, quien define una variedad de formas para la toma de decisiones: se puede optar por la decisión autocrática, la consulta, la decisión conjunta o la delegación. El objetivo del líder es establecer un procedimiento de decisión que le permita obtener calidad de la misma y aceptación por parte de los subordinados.</p>
Modelo liderazgo camino-meta de House (1971:321-339)	<p>Se fundamenta en la teoría de las expectativas de la motivación y se aboca a prever la efectividad del liderazgo en distintos contextos. Una de las premisas es que el líder influye en las expectativas de los seguidores sobre metas de trabajo, aclarando el panorama o la ruta a seguir. Asimismo, el líder participa del desarrollo personal de sus seguidores, direccionándolos al logro de los objetivos y brindándoles retroalimentación acerca de qué comportamientos son los más adecuados para lograr la meta.</p>
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969:65)	<p>El modelo propone que es necesario que el líder sepa discernir sobre el nivel de madurez o desarrollo de sus seguidores para definir un estilo de liderazgo a la medida. Los autores proponen cuatro estilos de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El indicador (directivo), quien define las pautas necesarias de actuación de sus seguidores. b) El vendedor (instructor), que combina la estructuración de pautas e instrucciones con el apoyo a cada uno. c) El participativo (apoyo), que comparte decisiones para desarrollar tareas con calidad. d) El delegativo, que brinda poca dirección cercana y apoyo personal.

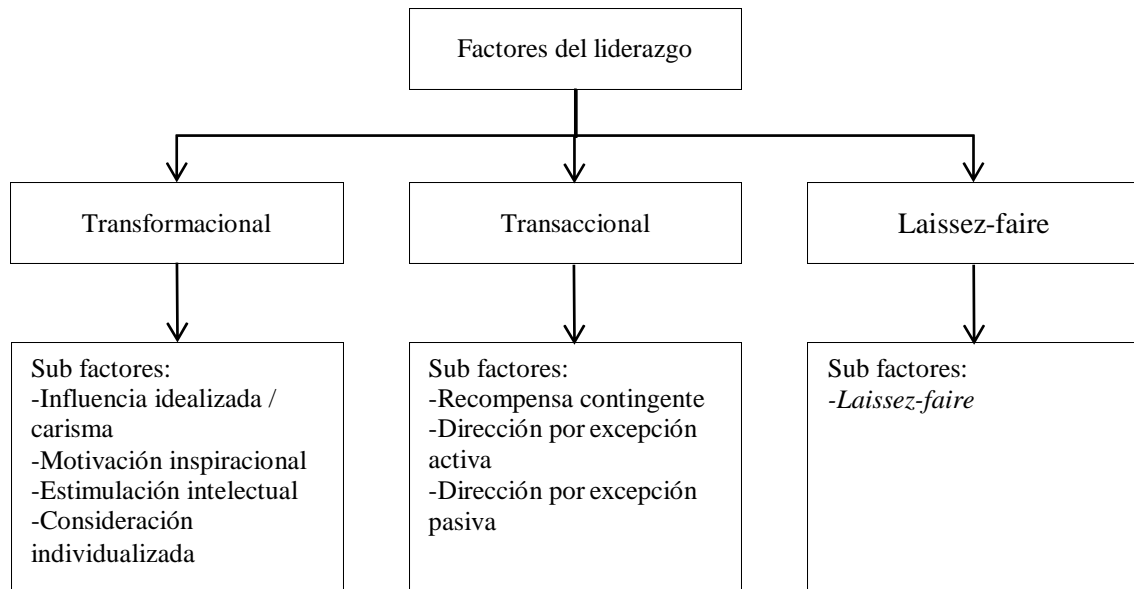
Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.1.4 Modelo del liderazgo de rango completo

El modelo de liderazgo de rango completo fue desarrollado por Bass y Avolio (1994) a partir de un primer modelo de seis factores propuesto por Bass en 1985 (Northouse 2010).

Esta reedición del primer modelo implica el refinamiento de los seis factores anteriores en tres grupos o clústers a los que denominan factores transformacionales, factores transaccionales y un tercer factor denominado factor de ausencia de liderazgo o *laissez-faire* (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Factores del modelo de liderazgo de rango amplio



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los tres factores de liderazgo están compuestos por cuatro, tres y un sub-factor, respectivamente. En el primer caso, es decir el liderazgo transformacional, se encuentran los sub-factores de influencia idealizada o también denominado carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass y Avolio 1994). La influencia idealizada hace referencia al rol modelador que los líderes cumplen para con sus seguidores, quienes tienden a imitar e identificarse con sus manifestaciones conductuales y actitudes. Estos líderes suelen evidenciar un marcado comportamiento moral y ético, y son respetados debido a la confianza que ha sido depositada en ellos, a la par que muestran a sus seguidores una visión y sentido de misión (Northouse 2010). Por otro lado, la motivación inspiracional implica el papel inspirador de los líderes con sus seguidores utilizando componentes motivacionales para lograr un aumento significativo del compromiso con los objetivos y visiones organizacionales (Bass y Avolio 1997:43-44). Del mismo modo, un tercer sub-factor del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual definida como el impulso del líder sobre sus seguidores a ser más creativos e innovadores, desafiando sus propias creencias por el bien común y por la organización en la que se trabaja (Avolio 1999). Finalmente, el cuarto y último sub-factor es denominado consideración individualizada y está asociada a aquellas características de los

líderes que fomentan un clima de apoyo mutuo en el cual se escucha cuidadosamente las necesidades personales de los seguidores y los apoya en su desarrollo (Bass 1999).

El segundo caso de los factores de liderazgo es el factor de liderazgo transaccional compuesto por los sub-factores denominados recompensa contingente, dirección por excepción activa y por excepción pasiva. La recompensa contingente está definida como un proceso de intercambio entre los líderes y seguidores, cuyo esfuerzo es premiado con recompensas específicas (Avolio 1999). Asimismo, un segundo y tercer sub-factor de este estilo de liderazgo es la dirección por excepción activa y pasiva. Estos sub-factores involucran elementos como la crítica correctiva, el *feedback* negativo y el reforzamiento negativo. La dirección por excepción activa hace referencia al líder que suele estar atento a los errores y violaciones de normas o reglas para tomar acciones correctivas. La forma pasiva es característica de aquellos líderes que solo intervienen después que los estándares no se han cumplido o un el problema ha tomado una mayor dimensión (Bass y Avolio 1994).

En último lugar, es posible observar la ausencia de liderazgo o también denominada *laissez-faire*. Este factor implica la renuncia de líder a sus responsabilidades, casi nula interacción con su equipo de trabajo, atraso en la toma de decisiones, ausencia del *feedback* y poco interés por satisfacer las necesidades de sus seguidores y apoyarlos en su crecimiento personal (Northouse 2010). Cabe mencionar que en un contexto de cambio organizacional este estilo es el menos indicado para favorecer el proceso de cambio, el clima y la disposición al mismo (Rodríguez 2015:369-393).

Estudios realizados muestran la relevancia de los estilos transformacional y transaccional relacionados con variables como efectividad, cambio organizacional y manejo de actitudes. Wang *et al.* (2011:223-270) evidencian que el factor de liderazgo transformacional es el que mejores resultados tiene al ser relacionado con el desempeño individual, grupal y organizacional. Este mismo efecto positivo es avizorado en situaciones de cambio organizacional como es el caso del estudio realizado por Nemanich y Keller (2007:49-68) en el que se revisó el impacto del liderazgo transformacional en la actitud de aceptación, satisfacción con el trabajo y desempeño de 447 empleados de una empresa multinacional en proceso de fusión. En este estudio, cada uno de los cuatro sub-factores que componen al liderazgo transformacional evidenció una relación positiva con los conceptos mencionados.

De modo similar, Rodríguez (2015:369-393) corrobora que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente y de manera significativa con variables como la predisposición al cambio (0,32, $p>0,01$), el clima de cambio (0,71, $p>0,01$) y el proceso de cambio organizacional (0,71, $p>0,01$). Es importante añadir que aunque el liderazgo transformacional suele ser un estilo deseado, las conductas asociadas a este estilo no siempre son igualmente relevantes y eficientes para todos los tipos de cambio organizacional (Penava y Šehić 2014).

Por otro lado, el liderazgo transaccional también posee evidencias científicas que corroboran su relación positiva con algunas variables organizacionales, tal es el caso del éxito laboral. El estudio de Haider y Riaz (2010:29-38) realizado en 240 empleados de organizaciones privadas que operan en Pakistán revela una relación positiva y significativa entre el éxito laboral y el estilo de liderazgo transaccional (0,63, $p>0,01$), incluso más fuerte que la correlación positiva y significativa hallada con el estilo de liderazgo transformacional (0,46, $p>0,01$).

Castro *et al* (2007) mencionan que el estilo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985) es uno de los más estudiados; sin embargo, años después evoluciona al modelo de rango completo, el cual contemplaba además de los estilos transformacional y transaccional, una dimensión adicional denominada *laissez-faire*. Este último modelo indica que un líder puede poseer características de un líder transformacional o transaccional, lo cual dependería de la capacidad del líder para poder distinguir detalles de la situación, contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que ejecutarse (Bass y Riggio 2006).

En un estudio realizado en el año 2010, Molero *et al* (2010:495-501) realizó un análisis factorial de la estructura de la escala MLQ (Multifactorial Questionnaire Leadership), que mide las dimensiones del Modelo de Rango Amplio. En dicha investigación concluyó que el modelo que mejor ajuste presenta está formado por cuatro factores: dimensión de liderazgo transformacional; liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional; liderazgo correctivo y liderazgo pasivo-evitador. En la presente investigación se utilizó este último modelo para fines de estudio. Las subdimensiones del MLQ en este modelo están agrupadas de la siguiente manera:

- **Liderazgo transformacional.** Influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual
- **Liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional.** Consideración individualizada y recompensa contingente.

- **Liderazgo correctivo.** Dirección por excepción activa.
- **Liderazgo pasivo evitador.** Dirección excepción pasiva y *laissez-faire*.

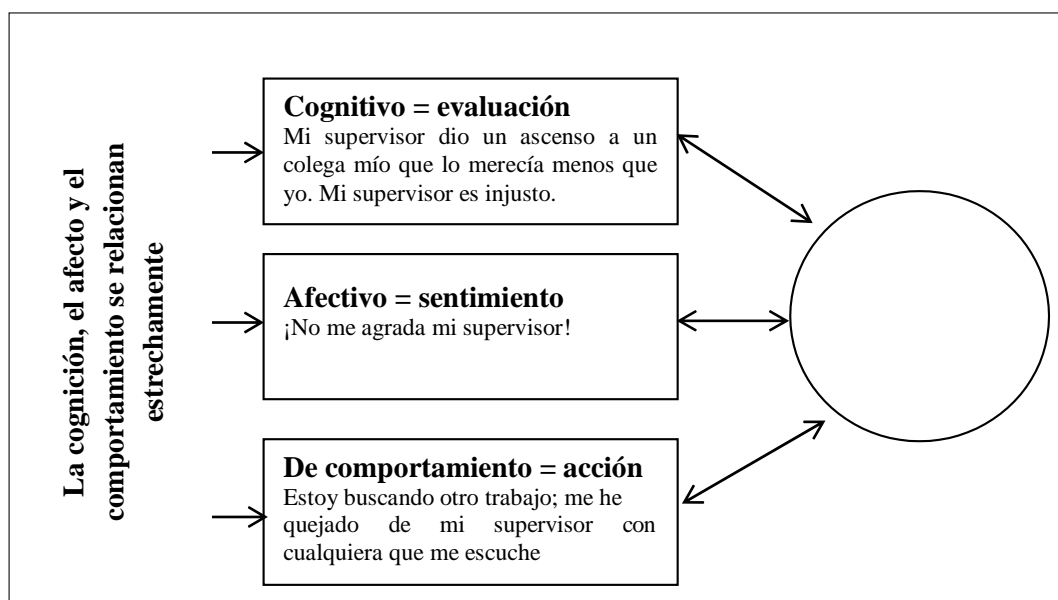
2. Las actitudes hacia el cambio organizacional

2.1 Actitudes: definición y componentes

Las actitudes son objetos, grupos, sucesos y símbolos de significado social (Davidoff 1998). Son enunciados o juicios que evalúan, de manera favorable o desfavorable, individuos, objetos o eventos (Robbins y Judge 2013).

Las actitudes tienen tres elementos: cognición, afecto y comportamiento. El componente cognitivo es la descripción de la creencia de cómo son las cosas; el componente afectivo es la parte emocional o sentimental de la actitud, que lleva a evaluar positiva o negativamente determinado objeto o suceso; y el componente del comportamiento se refiere a la intención de desplegar una u otra conducta hacia alguien o algo, respecto a lo previamente evaluado (Robbins y Judge 2013; Davidoff 1998).

Gráfico 3. Elementos de las actitudes



Fuente: Robbins y Judge, 2013.

En la década de 1960 estudios realizados plantearon que las actitudes no causaban el comportamiento sino que seguían al mismo (Festinger 1957). Esto debido a las variables moderadoras de las actitudes que son: la importancia de la actitud, su congruencia con el

comportamiento, su accesibilidad, las presiones sociales y si el individuo experimenta la actitud directamente (Fabrigar *et al.* 2006:556-557; Schleicher *et al.* 2004:165-177).

Investigaciones más recientes que las de Festinger demuestran que las actitudes pronostican el comportamiento y confirman la propuesta de Festinger que ciertas variables moderadoras suelen fortalecer la relación entre actitudes y comportamiento (Robbins y Judge 2013).

En tanto las actitudes devienen en comportamientos, precisamente las actitudes hacia el cambio organizacional toman relevancia en el presente estudio pues definirán qué comportamientos pueden tomar los colaboradores ante un contexto de cambio organizacional (Robbins y Judge 2013).

2.2 Cambio organizacional

En la actualidad no hay empresa que se desarrolle en un ambiente estable; incluso las más grandes presentan la necesidad imperiosa y competitiva de innovar, actualizarse y mejorar sus procesos (Robbins y Judge 2013). Por ello, el cambio se entiende como el proceso por el cual las organizaciones buscan incrementar su efectividad a través de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento en una organización (Chiavenato 1995).

El cambio organizacional se considera como la modificación de la forma de trabajo, ocupando un papel protagónico el recurso humano y la necesidad real de los individuos a aceptarlo (Barroso y Delgado 2000:8-13). Es por ello que el cambio organizacional puede ser estudiado desde distintas perspectivas: la cultura organizacional, la estrategia, los aspectos políticos, estructurales, tecnológicos y la conducta del ser humano, puesto que su acción determina su aceptación o rechazo (Montealegre y Calderón 2007:49-70; Motta 2001).

Por otro lado, los modelos postulados desde la perspectiva sistémica refieren que la organización es un sistema en el que el cambio es el resultado de la interacción entre los agentes que la conforman, y donde el líder es un promotor de cambio y generador de la renuncia a la estabilidad (Heifetz *et al.* 2012).

El liderazgo es visto como un proceso que potencializa el cambio, permite a la organización adaptarse y dinamizar los cambios (Schneider 2002:209-220; Boney 2003). Cuando ocurre un cambio, la desconfianza y el recelo pueden incrementar la incertidumbre, para ello se espera que

el líder advierta la ansiedad y la tensión, y dependerá de los procesos de liderazgo que el cambio sea visto como una necesidad o como una amenaza que debe evitarse (Cummings y Worley 2001).

2.2.1 Tipos de cambio organizacional

El cambio organizacional puede ser (Krieger 2001):

- **Reactivo o no planeado.** Como respuesta a una coyuntura externa o interna determinada.
- **Anticipatorio o planeado.** Busca adelantarse a situaciones contextuales del entorno o del interior de la organización. Pretenden ajustar la organización a escenarios futuros, oportunidades y desafíos en lo externo y a superar las debilidades en lo interno, o a explotar mejor las fortalezas frente a los retos del contexto o entorno.

Por otro lado, Acosta (2002:9-24) refiere que el cambio puede repercutir a nivel superficial pero también de estructuras dentro de la organización, postulando la siguiente clasificación:

- Cambio en la infraestructura física de la empresa.
- Cambio en la estructura organizacional.
- Cambio en la tecnología, para responder las demandas del ambiente.
- Cambio en los procesos, operativos y administrativos.
- Cambio en los productos y servicios.
- Cambio en la cultura organizacional.
- Cambio en el comportamiento humano, que genera en el individuo diferentes formas de actuar.

2.3 Actitudes hacia el cambio organizacional

Las actitudes son guiadas por sentimientos, pensamientos y predisposiciones, las cuales cambian según el ambiente (Vakola *et al.* 2004:23-89). Se ve afectada por distintos aspectos como el sistema cultural y socioestructural de la organización y las presiones de cambio que provienen en alto grado de factores exógenos (Montealegre y Calderón 2007).

Se afirma que las actitudes hacia el cambio organizacional son consideradas como las grandes responsables de la resistencia ante el cambio y por ende, del fracaso de estos procesos (Rabelo *et al.* 2004:9-30). Y es que la armonía de los individuos y de los grupos dentro de la

organización se pone en riesgo, saliendo a relucir emociones ansiedades y miedos, esto como una forma de asumir un nuevo reto (Gutiérrez y Piedrahita 2005). Es por ello que el temor y la ansiedad no deben ser vistos como problemas que hay que remediar, sino como una reacción natural, hasta sana, ante los cambios (Senge 2000).

Considerando este aspecto, se puede decir que las actitudes hacia el cambio pueden contener los siguientes componentes: cognitivo, donde los individuos suelen generar creencias distorsionadas y extremas; tendencia de resistir, que influye en percepciones irracionales con gran carga afectiva (Osorio y Ravelo 2011:81-94; Bovey y Hede 2001:372-382); la reacción emocional negativa que se produce por los sistemas cognitivos de las personas y la propuesta de cambio que presenta la organización (George y Jones 2001:419-444).

Dentro del proceso y el contexto del cambio organizacional, los factores que son considerados importantes para determinar las actitudes de los empleados hacia el cambio son participación, comunicación y confianza en los directivos. La participación o involucramiento de los miembros de la organización en la implementación del cambio es crítica para su aceptación. Asimismo, la comunicación a cargo de los directivos es una de las estrategias más usadas y recomendadas para reducir la incertidumbre de los empleados durante el cambio organizacional y la confianza en los directivos es la variable más importante (Penava y Šehić 2014:131-162).

En su revisión de la literatura acerca de las actitudes de los trabajadores hacia el cambio organizacional, Choi (2011:479-500) señala que los investigadores se han enfocado en algunos constructos para representar las actitudes de los trabajadores; estos constructos generalmente sirven como variables clave de dichos estudios y son disposición para el cambio, compromiso con el cambio, apertura al cambio y cinismo ante el cambio. A continuación se presenta una síntesis de las definiciones presentadas por Choi (2011):

- **Disposición al cambio.** Según Eby *et al.* (2000:419-442) es la creencia que el cambio es necesario, traerá beneficios y que probablemente será exitoso. Se cree en la capacidad de la organización para lograr lo que se ha propuesto y que los trabajadores se beneficiarán con ello.
- **Compromiso con el cambio.** Es el constructo que ha sido más estudiado por los investigadores. Herscovitch y Meyer (2001:474-487) propusieron un modelo en el que lo definieron como una fuerza que amarra al individuo hacia un curso de acción considerado

necesario para la implementación exitosa de la iniciativa de cambio. Además, diferenciaron entre tres tipos de compromiso con el cambio: afectivo, normativo y continuación.

- **Apertura al cambio.** Miller *et al.* (1994:59-80) lo conceptualizaron como un compuesto de inclinación a respaldar el cambio y afectos positivos acerca de las consecuencias potenciales del cambio. Los investigadores han sugerido que la apertura al cambio puede ser una condición que crea la disposición al cambio organizacional.
- **Cinismo frente al cambio.** Este concepto ha recibido especial atención por parte de los investigadores. El escepticismo frente al cambio ha sido incluido dentro del concepto amplio de escepticismo organizacional. Los autores lo consideran como un compuesto de pesimismo acerca que el futuro cambio será exitoso y culpar a los responsables (generalmente la gerencia) de su propio pesimismo. El escepticismo frente al cambio organizacional está fuertemente asociado con la intención de resistir al cambio.

Estudios consideran que un factor necesario para que se produzca un cambio es el temor e incertidumbre, el cual se genera de forma natural en la transición de cambio y se encuentra relacionada con las expectativas de las personas, con sus metas y valores (Lines 2004:193-215). Esto se produce en muchas ocasiones por el desconocimiento de las personas sobre lo que está sucediendo en la organización, generando 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 2002:215-235).

Asimismo, otros estudios realizados en empresas que pasaron momentos de cambio consideran tres tipos de actitudes como factores individuales que con mayor fuerza favorecen o limitan el cambio: aceptación, temor y cinismo ante el cambio organizacional (Rabelo *et al.* 2004:9-30).

3. Liderazgo y actitudes hacia el cambio organizacional

A medida que el mundo se conecta a mayor escala a través de mecanismos tecnológicos, el comportamiento cambiante de los clientes y consumidores fuerza a que las organizaciones opten por la mejora continua; por ejemplo, en sus procesos, estrategias de cobertura de mercados, estrategias de gestión humana, mejora de productos, entre otros. Todo ello implica cambios de pequeña o mayor magnitud para las organizaciones. En este contexto, numerosos estudios se han interesado en investigar cuáles son los factores que están asociados al éxito en los procesos de cambio organizacional.

Así existe amplio consenso respecto a que la supervivencia de las organizaciones depende, en gran medida, de su posibilidad de cambio, su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y de su flexibilidad para afrontar la incertidumbre lo cual, a su vez, depende de la forma en que las organizaciones son lideradas (Contreras y Barbosa 2013:152-164). Asimismo, la práctica y la investigación muestran -con claras evidencias- que las actitudes y las conductas de los colaboradores frente al cambio organizacional representan un predictor importante para su éxito (Armenakis *et al* 1993:681-703). En esta misma línea, Contreras y Barbosa (2013:152- 164), luego de hacer una amplia revisión bibliográfica, señalan que comprender la relación entre el cambio y el liderazgo implica analizar a los colaboradores, pues son ellos quienes favorecen o inhiben los procesos de cambio. Por ello, la reacción de los trabajadores hacia el cambio se convierte en un factor crítico para promoverlo, pues su resistencia no solo puede obstaculizar seriamente los procesos de cambio sino que afecta también otros indicadores de gestión como la satisfacción laboral, bienestar psicológico, incrementándose el ausentismo y la rotación; es por todo ello, que el estudio de los procesos psicológicos involucrados en los procesos de cambio organizacional tienen especial importancia (Oreg 2006; Van Dam 2003). Puntualizando respecto a los estilos de liderazgo analizados en esta investigación, se encontró que Bass (1990) considera que el estilo de liderazgo transaccional es más apropiado para organizaciones estables, mientras que el estilo de liderazgo transformacional necesita ser promovido en aquellas organizaciones que afrontan mercados turbulentos.

Desde la perspectiva de Kotter (1995:59-67), en un proceso de cambio, el líder juega un papel fundamental ya que tiene la capacidad para congregarse y motivar a un grupo a un esfuerzo de cambio. Por su parte, Gill (2003:307-318) señala que todo cambio requiere de un adecuado liderazgo para que sea manejado de forma eficaz y con éxito. Este autor propone el modelo de liderazgo para el cambio que engloba elementos como la visión, misión, valores, estrategia y motivación enlazados a las cogniciones, emociones y comportamientos. Luego de diversos estudios en organizaciones en proceso de cambio, aplicando el modelo mencionado, se llegó a la conclusión que los líderes hábiles le sacan el mejor partido a las oportunidades de cambio para proponer y realizar cambios sustanciales en el día a día y en la planificación estratégica.

Oreg y Berson (2011:627-659) realizaron una investigación en la que estudiaron la relación entre los atributos personales del líder (rasgos y valores) y su conducta, con las intenciones de resistencia al cambio organizacional de parte de los empleados. La investigación se llevó a cabo con una muestra de 75 directores y 586 profesores. Ellos encontraron que las intenciones de resistencia al cambio de los profesores estaban negativamente relacionadas con la apertura al

cambio, los valores y las conductas de liderazgo transformacional de los directores; y positivamente relacionadas con la disposición a la resistencia al cambio de sus directores. Además las conductas de liderazgo transformacional moderan la relación entre la disposición a la resistencia y las intenciones de resistir al cambio de los profesores.

Por su parte, Penava y Šehić (2014) estudiaron las actitudes hacia tres tipos de cambios organizacionales en una compañía en Bosnia. Los tipos de cambio fueron los siguientes: la reestructuración de la empresa que pasó a ser un grupo empresarial (corporación); la introducción de un sistema para la medición automática de la electricidad; la introducción del *software* SAP para la gestión financiera de la compañía. En este estudio se encontró una mayor evidencia de la relevancia del estilo de liderazgo transformacional para el primer tipo de cambio (cambio de empresa a corporación); puntualmente arrojó que el estilo de liderazgo transformacional generaba una menor resistencia al cambio de parte de los empleados. Mientras que, para los otros tipos de cambio estudiados ligados a procesos y procedimientos, la influencia del estilo de liderazgo transformacional no fue tan relevante como se esperaba.

Por otro lado, un estudio realizado en Bogotá (“Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional”), en dos empresas del sector servicios, donde 62 seguidores evaluaron a nueve líderes, tuvo como hallazgo que los líderes de las organizaciones estudiadas tienden tanto al liderazgo transformacional como al transaccional, lo cual no significa que uno sea mejor que el otro sino que los líderes evidencian su estilo de liderazgo de acuerdo con el contexto, las habilidades y necesidades de los seguidores (García Rubiano 2011:41-54). Dicho estudio no encontró mayores relaciones entre las variables analizadas, probablemente debido a lo reducido de la muestra. Sin embargo, es importante resaltar la asociación que sí se evidenció. Se encontró asociación significativa entre la sub variable efectividad del MLQ y comunicación del instrumento empleado para medir la variable cambio organizacional. La autora señala que la comunicación es un elemento clave y transversal en cualquier proceso de cambio y, por otro lado, la efectividad que demuestre el líder en el proceso de cambio concluye que puede considerarse como un indicador de aceptación al mismo.

Por su parte, Boomer *et al.* (2005) realizaron un estudio longitudinal en donde encontraron que seis conductas propias del liderazgo transformacional (identifica y articula una visión, fomenta la aceptación de las metas grupales, tiene altas expectativas de desempeño, provee estimulación intelectual, es un modelo a seguir y provee soporte individualizado) estaban poco asociadas con el cinismo hacia el cambio organizacional de parte de los empleados. Inclusive la dirección de

causalidad fue consistente y sus hallazgos sugieren que las conductas de liderazgo transformacional, que fueron evaluadas en dicho estudio, pueden ser herramientas efectivas para combatir el cinismo el cual, señalan, se ve que está en incremento en las corporaciones estadounidenses, lo cual es perjudicial para su funcionamiento.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se desarrolla la metodología utilizada en la presente investigación. A continuación se presentarán el diseño de la investigación, las hipótesis, la población de estudio, los instrumentos empleados, los procedimientos de recolección de datos y los análisis estadísticos.

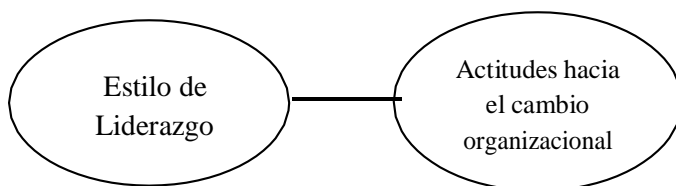
1. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, transversal y correlacional: transversal, porque la recolección de información se realizó en una sola medición, y correlacional porque busca evaluar el grado de asociación entre dos variables (Hernández *et al.* 2010).

2. Hipótesis principal

Existe una relación entre el estilo de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional.

Gráfico 4. Relación entre estilo de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Hipótesis secundarias

H1: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud de aceptación hacia el cambio organizacional.

H2: Existe una relación negativa entre el estilo de liderazgo transformacional y las actitudes de cinismo y temor.

H3: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y la actitud de aceptación hacia el cambio organizacional.

H4: Existe una relación negativa entre el estilo de liderazgo transaccional y las actitudes de cinismo y temor.

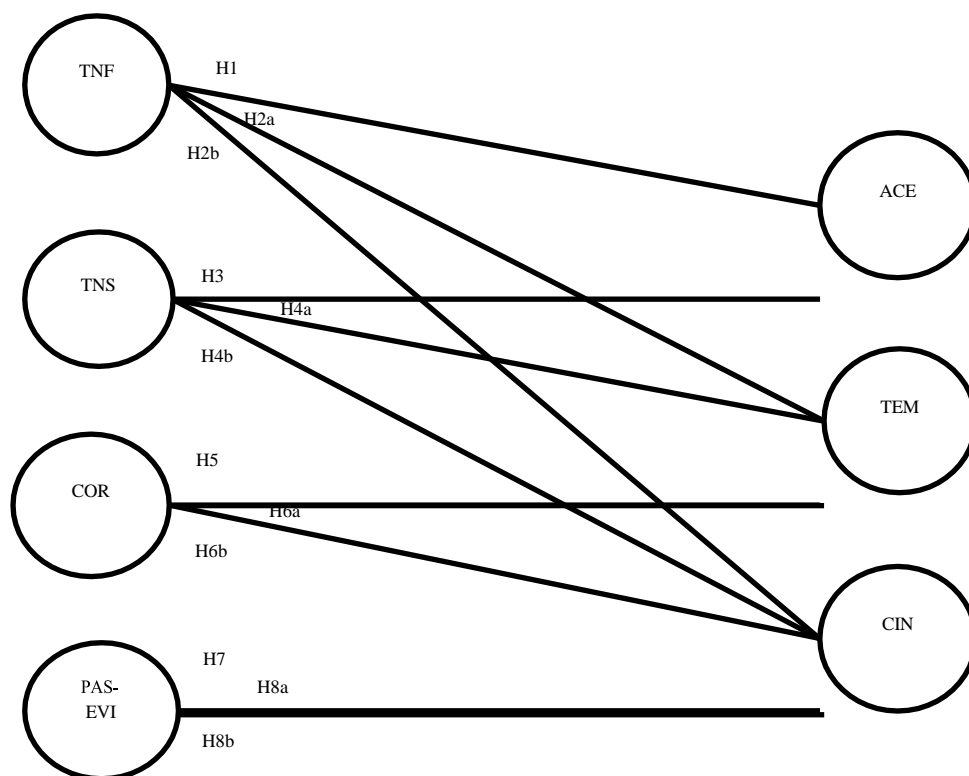
H5: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo correctivo y la aceptación hacia el cambio organizacional.

H6: Existe una relación negativa entre el estilo de liderazgo correctivo y las actitudes de cinismo y temor.

H7: Existe una relación negativa entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la aceptación hacia el cambio organizacional.

H8: Existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y las actitudes de cinismo y temor.

Gráfico 5. Diseño de hipótesis



Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Población de estudio

La población estuvo compuesta por 219 colaboradores de una organización peruana dedicada a brindar servicios. Cabe señalar que 21 individuos no aceptaron la invitación de los investigadores y cinco participantes fueron eliminados debido a que presentaron encuestas incompletas. Por lo tanto, las respuestas válidas consideradas para el presente estudio corresponden a 193 participantes, quienes evaluaron a 50 individuos que ocupan posiciones de

autoridad (jefes/líderes). En la tabla 3 se pueden apreciar los datos sociodemográficos de la población de estudio:

Tabla 3. Datos sociodemográficos de la población del estudio

Variable	Distribución				
Género	Masculino 59,1%	Femenino 40,9%			
Grado de instrucción	Secundaria 2,1%	Técnico Superior 9,3%	Superior universitario 58,5%	Postgrado 30,0%	
Rango de edad	De 18 a 30 años 29%	De 31 a 40 años 47,7%	De 41 años a más 23,3%		
Área de trabajo	Manufactura 22%	Logística 28%	Servicios 33%	Servicios planta 17%	
Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año 9,3%	1 a 3 años 15,5%	3 a 5 años 21,8%	6 a 10 años 17,6%	Más de 10 años 35,8%
Antigüedad en el cargo	Hasta 6 meses 7,3%	7 meses a 1 año 18,1%	1 a 2 años 19,7%	Más de 2 años 54,9%	
Tiempo de labor con el líder	3 a 6 meses 10,9%	6 meses a 1 año 17,1%	1 a 2 años 26,4%	2 a 4 años 19,2%	Más de 4 años 26,4%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La muestra estuvo compuesta por 59,1% varones y 40,9% mujeres. El rango de edad de la muestra estaba compuesto por un 25% correspondiente al grupo de edad de 18 a 30 años; un 47,7% de 31 a 40 años, y un 23,3% de 41 a más. Del mismo modo, es importante mencionar que 30% de la muestra contaba con un grado de instrucción correspondiente a postgrado; un 58,8%, superior universitario; un 9,3%, técnico; y un 2,1%, secundaria completa.

Por otro lado, a nivel descriptivo de las variables organizacionales, se observa que un 22% pertenece al área de manufactura; 28%, a logística; 33%, a servicios, y 17%, a servicios de planta. Respecto a la antigüedad en la empresa se tiene que el 9,3% tiene menos de un año; 15,5%, de 1 a 3 años; 21,8%, de 3 a 5 años; 17,6%, de 6 a 10 años; y 35,8%, con más de 10 años. En lo referente a la antigüedad en el cargo un 7,3% tiene hasta seis meses; 18,1%, de siete meses a un año; 19,7% de uno a dos años, y un 54,9%, de más de dos años. Finalmente, en relación al tiempo de labor con el líder, 10,9% tiene de tres a seis meses; 17,1%, de seis meses a un año; 26,4%, de uno a dos años; 19,2%, de dos a cuatro años; y 26,4%, de más de cuatro años.

5. Instrumentos

5.1 Estilos de liderazgo

Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corta de Bass y Avolio (1995). Para asegurar la validez del instrumento se utilizó como referencia la adaptación al castellano de Vega y Zabala (2004) (ver anexo 1). Es importante mencionar que en la presente investigación se aplicaron 36 de los 45 ítems debido a que los últimos nueve ítems corresponden a la dimensión denominada resultados, la cual no es parte de los objetivos del estudio. El cuestionario utiliza el formato Likert de cinco respuestas, en un rango de 0 (nunca) a 4 (siempre).

A continuación se presentan los ítems del instrumento, agrupados de acuerdo a cada estilo de liderazgo y a cada sub-dimensión:

Tabla 4. Ítems del instrumento

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
SUBDIMENSIÓN	ITEM
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (IIA)	[10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.]
	[18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.]
	[21. Actúa de modo que se gana mi respeto.]
	[25. Se muestra confiable y seguro.]
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA (IIC)	[6. Expresa sus valores y creencias más importantes.]
	[14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.]
	[23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.]
	[34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.]
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	[9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.]
	[13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.]
	[26. Construye una visión motivante del futuro.]
	[36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.]
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (EI)	[02. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.]
	[8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.]
	[30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.]
	[32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.]

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 4. Ítems del instrumento (continúa de la página anterior)

LIDERAZGO TRANSACCIONAL/DESARROLLADOR	
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	[15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.]
	[19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.]
	[29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.]
	[31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.]
RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	[01. Me ayuda a que me esfuerce.]
	[11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.]
	[16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.]
	[35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.]
LIDERAZGO CORRECTIVO	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (DEA)	[4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.]
	[22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.]
	[24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.]
	[27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.]
LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR	
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (DEP)	[12. Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal.]
	[17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.]
	[20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.]
<i>LAISSEZ-FAIRE</i> (LF)	[5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.]
	[7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.]
	[28. Le cuesta tomar decisiones.]

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se realizó el análisis de confiabilidad y validez para el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X, quedando 34 de los 36 ítems del mismo. Fueron retirados el ítem 3 perteneciente a la sub-dimensión de dirección por excepción pasiva y el ítem 33 correspondiente a la sub-dimensión *laissez-faire*.

Finalmente, la distribución de ítems queda de la siguiente manera: liderazgo transformacional (16 ítems), liderazgo transaccional - desarrollador (8 ítems), liderazgo correctivo (4 ítems) y el liderazgo pasivo evitador (6 ítems).

5.2 Actitud ante el cambio organizacional

Se utilizó la escala de Rabelo *et al.* (2004). Esta escala está compuesta por tres factores: aceptación del cambio, temores ante el cambio y cinismo (ver anexo 2). La escala cuenta con 28 ítems distribuidos en tres dimensiones: aceptación (9 ítems), cinismo (10 ítems) y temor (9 ítems). Utiliza el formato Likert de cinco respuestas, en un rango de 0 (totalmente en desacuerdo) a 4 (totalmente de acuerdo).

Luego de realizar el análisis de confiabilidad y validez de la escala de actitudes ante el cambio, fueron eliminados los ítems 3, 10 y 26 para la dimensión aceptación; los ítems 1, 4, 6, 8 y 23 para la dimensión cinismo y por último, los ítems 5, 11, 15, 18, 22 y 27 para la dimensión temor. A continuación presentamos los ítems del instrumento, agrupados de acuerdo a cada dimensión:

Tabla 5. Ítems del instrumento agrupados según dimensión

DIMENSIÓN	ITEM
ACEPTACIÓN	[7. La gente acepta el cambio cuando perciben que pueden mejorar con él.]
	[17. El cambio genera oportunidades para los trabajadores que saben cómo tomar ventaja de éste.]
	[19. Los cambios en esta organización generan oportunidades de crecimiento personal.]
	[21. Los cambios en esta organización son importantes porque traen beneficios a los trabajadores.]
	[24. Los más involucrados son aquellos con la actitud más favorable para el cambio.]
	[28. Los empleados se dan cuenta que la mayoría de sus colegas apoyan los cambios en la organización.]
CINISMO	[12. Impedir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo, es común en esta organización.]
	[14. Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras, no se dan en la realidad.]
	[16. Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en la realidad no permite que se implementen.]
	[20. Fingir que ha habido un cambio es una característica de la gente en esta empresa.]
	[25. Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios.]
TEMOR	[2. Las presiones de cambio en esta empresa generan insatisfacción en las personas.]
	[9. En los procesos de cambio las personas sienten miedo de perder su empleo.]
	[11. La falta de información sobre los procesos de cambio generan malos entendidos en esta organización.]
	[13. La gente tiene miedo debido a la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar.]

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Ficha de datos

La información sociodemográfica (sexo, edad y grado de instrucción) y la información organizacional (tiempo en la empresa, tiempo de servicio con el líder y área de trabajo) fueron recogidas mediante una ficha de datos construida por los autores de la presente investigación (ver anexo 3).

7. Procedimiento

Se utilizaron dos modalidades de recolección de datos: presencial y virtual. La administración presencial fue ejecutada durante un día bajo la supervisión de una consultora del equipo de investigación. Asistieron 27 participantes, cada uno recibió sus cuestionarios y se les indicó el nombre del líder a evaluar. Para la administración virtual, se cargaron encuestas en el Google Drive a través de formularios de Google. Las encuestas se enviaron a los correos de los colaboradores con las indicaciones y el enlace para que puedan acceder a las mismas. El plazo para desarrollar las encuestas fue de dos semanas. La información recogida fue digitada en una base de datos SPSS versión 22.0 y posteriormente analizada.

8. Análisis estadísticos

En primera instancia se realizaron los análisis de confiabilidad y validez de cada una de las escalas y subescalas utilizadas en la presente investigación mediante el análisis del coeficiente Alfa de Cronbach y AVE. En segunda instancia, se realizó un análisis de normalidad Kolmogorov-Smirnov. Finalmente, se realizó un análisis descriptivo de las variables de estudio (media, desviación estándar, mínimo y máximo) y un análisis correlacional utilizando el coeficiente paramétrico r de Pearson para medir el grado de relación entre estilos de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional en una empresa peruana de servicios.

Capítulo IV. Resultados

1. Confiabilidad y validez

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio mediante tablas de información estadística. En primera instancia, se realizó un análisis de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach con el objetivo de determinar la consistencia de los instrumentos y también se analizó el coeficiente AVE. En la tabla 6 se observan los índices de confiabilidad de la escala de estilo de liderazgo y de la escala de actitud ante el cambio organizacional.

Tabla 6. Confiabilidad y validez de los instrumentos de las variables de estudio

Instrumentos	α	AVE
Estilos de liderazgo		
Liderazgo transformacional		
Influencia idealizada atribuida	0,92	0,80
Influencia idealizada de conducta	0,86	0,71
Motivación inspiracional	0,91	0,78
Estimulación intelectual	0,83	0,67
Liderazgo transaccional		
Consideración individualizada	0,78	0,62
Recompensa contingente	0,86	0,70
Liderazgo correctivo		
Dirección por excepción activa	0,79	0,63
Liderazgo pasivo-evitador		
Dirección por excepción pasiva	0,75	0,66
<i>Laissez faire</i>	0,69	0,62
Actitud ante el cambio		
Aceptación	0,69	0,60
Cinismo	0,81	0,57
Temor	0,68	0,61

Nota. N=193

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las sub-dimensiones de estilos de liderazgo muestran una confiabilidad que varía entre 0,69 y 0,96. Por otro lado, se observa que las sub-dimensiones de actitud ante el cambio muestran una confiabilidad que varía entre 0,69 y 0,81. En consecuencia, es posible concluir que ambos instrumentos son confiables.

2. Resultados generales

Los resultados descriptivos observados en la tabla 7 muestran la media, la desviación estándar, y los valores máximos y mínimos de las variables de estudio.

Tabla 7. Análisis descriptivos de las variables de estudio

Escala	MS	DT	Min	Max
Estilos de liderazgo				
Liderazgo transformacional	3,81	0,81	1,19	5
Influencia idealizada atribuida	3,73	0,95	1	5
Influencia idealizada conducta	3,93	0,81	1	5
Motivación inspiracional	3,90	0,89	1	5
Estimulación intelectual	3,65	0,81	1,25	5
Liderazgo transaccional	3,60	0,85	1,13	5
Consideración individualizada	3,52	0,87	1	5
Recompensa contingente	3,66	0,91	1	5
Liderazgo correctivo	3,61	0,81	1,25	5,00
Dirección por excepción activa	3,61	0,81	1,25	5,00
Liderazgo pasivo-evitador	2,30	0,76	1,00	4,17
Dirección por excepción pasiva	2,38	0,87	1,00	5,00
<i>Laissez-faire</i>	2,22	0,85	1,00	4,33
Actitud ante el cambio				
Aceptación	3,92	0,51	2,33	5
Cinismo	2,93	0,73	1	5
Temor	3,63	0,77	1	5

n=193

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los resultados descriptivos presentan que los participantes de la muestra obtienen puntajes similares en liderazgo transformacional (MS=3,81, DT=0,81), liderazgo transaccional (MS=3,60, DT=0,85) y liderazgo correctivo (MS=3,61, DT=0,81), mientras que obtienen puntajes más bajos en el estilo liderazgo pasivo-evitador (MS=2,30, DT=0,76).

3. Resultados por áreas

Los resultados por áreas se trabajaron de la siguiente manera: en primer lugar se obtuvieron los puntajes promedio de cada variable de estudio en cada una de las áreas de la organización. Adicionalmente, se analizó la distribución de los resultados generales calculando los cuartiles de cada estilo de liderazgo, cada sub-dimensión de éstos y de cada actitud ante el cambio organizacional. En la tabla 8 se presentan los rangos de los puntajes para cada cuartil. El primer

cuartil se ha clasificado con la categoría “bajo”; el segundo cuartil con la categoría “medio bajo”; el tercer cuartil con la categoría “medio alto” y por último, el cuarto cuartil con la categoría “alto”.

Posteriormente se ubicaron y clasificaron cada una de las áreas de acuerdo a dicha distribución. En la tabla 8 se presenta la distribución de los puntajes según cuartiles para cada una de las áreas.

Tabla 8. Distribución de puntajes por cuartiles

Variable	Promedios	Primer cuartil Bajo	Segundo cuartil Medio bajo	Tercer cuartil Medio alto	Cuarto Cuartil Alto
Estilos de liderazgo					
Liderazgo transformacional	3,81	0-3,25	3,26-3,94	3,95-4,44	4,44-5,00
Influencia idealizada atribuida	3,73	0-2,99	3,00-3,99	4,00-4,49	4,50-5,00
Influencia idealizada conducta	3,93	0-3,49	3,50-3,99	4,00-4,74	4,75-5,00
Motivación inspiracional	3,90	0-3,49	3,50-3,99	4,00-4,74	4,75-5,00
Estimulación intelectual	3,65	0-3,24	3,25-3,74	3,75-4,24	4,25-5,00
Liderazgo transaccional	3,60	0-3,00	3,01-3,75	3,76-4,25	4,26-5,00
Consideración individualizada	3,52	0-2,99	3,00-3,4	3,50-4,24	4,25-5,00
Recompensa contingente	3,66	0-2,99	3,00-3,74	3,75-4,49	4,50-5,00
Liderazgo correctivo	3,61	0-2,99	3,00-3,74	3,75-4,24	4,25-5,00
Dirección por excepción activa	3,61	0-2,99	3,00-3,74	3,75-4,24	4,25-5,00
Liderazgo pasivo-evitador	2,30	0-1,66	1,67-2,32	2,33-2,99	3,00-5,00
Dirección por excepción pasiva	2,38	0-1,66	1,67-2,32	2,33-2,99	3,00-5,00
<i>Laissez-faire</i>	2,22	0-1,49	1,50-2,32	2,33-2,66	2,67-5,00
Actitud ante el cambio					
Aceptación	3,92	0-3,49	3,50-3,99	4,00-4,32	4,33-5,00
Cinismo	2,93	0-2,39	2,40-2,79	2,80-3,39	3,40-5,00
Temor	3,63	0-2,99	3,00-3,66	3,67-3,99	4,00-5,00

n=193

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 9. Resultados por áreas y clasificación por cuartiles

Variable	Logística	Manufactura	Servicios planta	Servicios
Estilos de liderazgo				
Liderazgo transformacional	Medio bajo (3,83)	Medio bajo (3,75)	Medio bajo (3,41)	Medio alto (4,03)
Influencia idealizada atribuida	Medio bajo (3,75)	Medio bajo (3,64)	Medio bajo (3,31)	Medio alto (4,01)
Influencia idealizada conducta	Medio bajo (3,90)	Medio bajo (3,87)	Medio bajo (3,60)	Medio alto (4,17)
Motivación inspiracional	Medio bajo (3,93)	Medio bajo (3,90)	Medio bajo (3,54)	Medio alto (4,07)
Estimulación intelectual	Medio alto (3,75)	Medio bajo (3,60)	Bajo (3,16)	Medio alto (3,86)
Liderazgo transaccional	Medio bajo (3,58)	Medio bajo (3,52)	Medio bajo (3,27)	Medio alto (3,81)
Consideración individualizada	Medio bajo (3,44)	Medio bajo (3,44)	Medio bajo (3,25)	Medio alto (3,78)
Recompensa contingente	Medio bajo (3,71)	Medio bajo (3,61)	Medio bajo (3,28)	Medio alto (3,84)
Liderazgo correctivo	Alto (3,75)	Alto (3,47)	Medio bajo (3,09)	Alto (3,86)
Dirección por excepción activa	Alto (3,75)	Alto (3,47)	Medio bajo (3,09)	Alto (3,86)
Liderazgo pasivo-evitador	Medio alto (2,40)	Medio alto (2,54)	Medio alto (2,58)	Medio bajo (1,91)
Dirección por excepción pasiva	Medio alto (2,49)	Medio alto (2,70)	Medio alto (2,46)	Medio bajo (2,02)
<i>Laissez-faire</i>	Medio bajo (2,31)	Medio alto (2,37)	Alto (2,68)	Medio bajo (1,79)
Actitud ante el cambio				
Aceptación	Medio bajo (3,96)	Medio bajo (3,91)	Medio bajo (3,98)	Medio bajo (3,82)
Cinismo	Medio bajo (2,73)	Medio alto (3,05)	Medio alto (3,02)	Medio alto (2,93)
Temor	Medio bajo (3,43)	Medio bajo (3,54)	Medio bajo (3,56)	Alto (4,04)

n=193

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El estilo de liderazgo predominante en todas las áreas de la empresa es el liderazgo transformacional pues se observa que en todos los casos dicho estilo alcanza el mayor puntaje promedio a comparación de los demás estilos de liderazgo. Ocurre lo mismo al analizar los puntajes promedio de las actitudes, en donde se observa que la aceptación predomina en todas las áreas de la empresa.

Al analizar la distribución de puntajes de la empresa y clasificar los puntajes obtenidos por las áreas de acuerdo a los cuartiles, se encuentran algunas similitudes y diferencias entre las áreas funcionales. Respecto al estilo de liderazgo transformacional se observa que el área de Servicios se ubica en la categoría medio alto, tanto en la dimensión global como en cada una de las sub-dimensiones que conforman el liderazgo transformacional (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual). Las demás

áreas se ubican en la categoría medio bajo tanto en la dimensión global del liderazgo transformacional como en las sub-dimensiones. Únicamente el área de Servicios planta obtiene la categoría bajo en la sub-dimensión de estimulación intelectual.

En relación al estilo de liderazgo transaccional, se observan resultados similares a los del liderazgo transformacional. El área de Servicios se ubica en la categoría medio alto, tanto en la dimensión global como en las dos sub-dimensiones que conforman el liderazgo transaccional (consideración individualizada y recompensa contingente). Las demás áreas se ubican en la categoría medio bajo tanto en la dimensión global del liderazgo transformacional como en las sub-dimensiones.

En cuanto al estilo de liderazgo correctivo, se observa que el área Servicios planta se ubica en la categoría medio bajo, y todas las demás áreas se ubican en la categoría alto.

Finalmente, respecto al estilo de liderazgo pasivo-evitador, se observa que el área de Servicios es la que obtiene menores puntajes y se ubica en la categoría medio bajo tanto en la dimensión general como en las sub-dimensiones que lo conforman (dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*). Las otras tres áreas obtienen la categoría medio alto en la dimensión general y en la sub-dimensión de dirección por excepción pasiva. En las sub-dimensión *laissez-faire*, el área de Logística obtiene la categoría medio bajo, el área de Manufactura la categoría medio alto y el área de Servicios planta la categoría alto.

Por otro lado, respecto a las actitudes, se observa que todas las áreas se ubican en la categoría medio bajo en la actitud de aceptación. En cuanto a la actitud de cinismo, el área de Logística se ubica en la categoría medio bajo y las otras tres áreas en la categoría medio alto. Finalmente, el área de Servicios planta se ubica en la categoría alto para la actitud de temor y las otras tres áreas en la categoría medio bajo.

4. Correlaciones

Se utilizó el estadístico de correlación r de Pearson para medir el nivel de relación entre las variables estudiadas.

A continuación, en las tablas 10 y 11, se presentan las correlaciones encontradas entre las variables de estudio; es decir, entre los estilos de liderazgo y la actitud ante el cambio. Se

presentan dos tablas con el objetivo de diferenciar las correlaciones entre las dimensiones de actitud frente al cambio, los factores de liderazgo y sub-dimensiones de los estilos de liderazgo.

En la tabla 10 se observan correlaciones positivas y moderadas entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional con la dimensión de aceptación ($r=0,38, p<0,01$; $r=0,37, p<0,01$, respectivamente). Por otro lado, se observa una correlación moderada pero inversa entre liderazgo pasivo evitador y aceptación ($r=-0,32, p<0,01$).

Con respecto a las correlaciones encontradas con las dimensiones cinismo y temor de la variable actitud ante el cambio, la tabla 10 demuestra que el liderazgo transformacional tiene una correlación pequeña e inversa con ambas ($r=-0,22, p<0,01$; $r=-0,21, p<0,01$, respectivamente). Igualmente, se observa que el liderazgo transaccional tiene una correlación pequeña e inversa con la dimensión de cinismo ($r=-0,19, p<0,01$), no obstante no presenta una correlación significativa con la dimensión de temor ($r=-0,14, p>0,05$). El factor de liderazgo correctivo muestra una correlación moderada y directa con la dimensión de aceptación ($r=0,31, p<0,01$) y correlaciones pequeñas e inversas con cinismo y temor ($r=-0,15, p<0,05$; $r=-0,20, p<0,01$, respectivamente). Finalmente, el factor de liderazgo pasivo-evitador muestra correlaciones positivas y pequeñas con ambas dimensiones de actitud frente al cambio ($r=0,29, p<0,01$; $r=0,20, p<0,01$, respectivamente).

En la tabla 11 se muestran los resultados del análisis de las correlaciones entre los sub-factores de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador con las dimensiones de aceptación, cinismo y temor de la variable actitud ante el cambio. En primera instancia, se observan correlaciones moderadas y positivas entre los sub-factores de liderazgo transformacional tales como influencia idealizada atribuida, de conducta, carisma inspiracional y estimulación intelectual con la dimensión de aceptación ($r=0,36, p<0,01$; $r=0,39, p<0,01$, $r=0,36, p<0,01$; $r=0,38, p<0,01$ respectivamente), mientras que el sub-factor de motivación inspiracional muestra un coeficiente de correlación ligeramente menor ($r=0,29, p<0,01$). De modo muy similar, los sub-factores de liderazgo transaccional, consideración individualizada y recompensa contingente muestran un coeficiente de correlación moderado y positivo ($r=0,35, p<0,01$; $r=0,36, p<0,01$).

Por otro lado, se encuentran correlaciones pequeñas e inversas entre los sub-factores de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y liderazgo correctivo (dirección por excepción activa) y las dimensiones de cinismo y temor correspondientes a actitud frente al

cambio (cinismo con IIA: $r=-0,23, p<0,01$; IIC: $r=-0,21, MI: p<0,01, r=-0,17, p<0,05$; CAI $r=0,21, p<0,01$, EI: $r=-0,21, p<0,01$, RC: $r=-0,22, p<0,01$, DA: $r=-0,15, p<0,05$; temor con IIA: $r=-0,20, p<0,01$; IIC: $r=-0,20, MI: p<0,01, r=-0,21, p<0,01$; CAI $r=-0,22, p<0,01$, EI: $r=-0,17, p<0,05$, RC: $r=-0,20, p<0,01$, RC: $r=-0,20, p<0,01$). Finalmente, es importante mencionar que no se encontró una correlación significativa entre el sub-factor del estilo de liderazgo transaccional, consideración individualizada y las dimensiones de cinismo y temor ($r=-0,14, p>0,05$; $r=-0,07, p>0,05$).

Las correlaciones entre los sub-factores de liderazgo pasivo-evitador y las dimensiones de actitud frente al cambio mostraron ser similares. En primera instancia se observó una correlación moderada inversa entre *laissez-faire* y aceptación ($r=-0,32, p<0,01$), mientras que con cinismo y temor mostró una correlación directa y pequeña ($r=0,27, p<0,01$; $r=0,21, p<0,01$). Similarmente el sub-factor dirección por excepción pasiva mostró una correlación inversa pero pequeña con aceptación ($r=-0,16, p<0,05$), una correlación pequeña y directa con cinismo y temor ($r=0,25, p<0,01$; $r=0,15, p<0,05$).

Tabla 10. Análisis correlacional entre las variables estilos de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional

	Estilos de liderazgo				Actitud ante el cambio		
	Transformacional	Transaccional	Correctivo	Pasivo-evitador	Aceptación	Cinismo	Temor
Transformacional		.93**	.75**	.57**	.38**	-.22**	-.21**
Transaccional			.68**	-.54**	.37**	-.19**	-0.14
Correctivo				-.40**	.31**	-.15*	-.20**
Pasivo-evitador					-.32**	.29**	.20**
Aceptación						-.31**	-0.13
Cinismo							.45**
Temor							

Nota. N=193. *p < .05. **p < .01. *** p < .001
 Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 11. Análisis correlacional entre las sub-dimensiones de los estilos de liderazgo y la actitud ante el cambio organizacional

	Sub-factores de estilos de liderazgo										Actitud frente al cambio		
	Transformacional					Transaccional		Correctivo	Pasivo-evitador		Aceptación	Cinismo	Temor
	IIA	IIC	MI	CAI	EI	CI	RC	DA	LF	DP			
IIA		.86**	.83**	.95**	.80**	.84**	.87**	.69**	.61**	-.37**	.36**	-.23**	-.20**
IIC			.85**	.95**	.80**	.79**	.85**	.73**	.60**	-.36**	.39**	-.21**	-.20**
MI				.94**	.78**	.77**	.87**	.64**	.53**	-.35**	.29**	-.17*	-.21**
CAI					.84**	.85**	.91**	.72**	.61**	-.38**	.36**	-.21**	-.22**
EI						.78**	.81**	.72**	.57**	-.37**	.38**	-.21**	-.17*
CI							.83**	.62**	.56**	-.34**	.35**	-0.14	-0.07
RC								.68**	.60**	-.32**	.36**	-.22**	-.20**
DA									.47**	.24**	.31**	.15*	.20**
LF										.57**	-.32**	.27**	.21**
DP											-.16*	.25**	.15*
Aceptación												-.31**	-0.13
Cinismo													.45**
Temor													

Nota: N=193. IIA=Influencia idealizada atribuida. IIC= Influencia idealizada de conducta. MI= motivación inspiracional. CAI=Carisma inspiracional. EI=Estimulación intelectual. CI=consideración individualizada. RC= recompensa contingente. DP=dirección por excepción pasiva. LF= *Laissez-faire*. *p < 0,05. **p < 0,01.*** p < 0,001.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Regresión

Se usaron regresiones múltiples jerárquicas para controlar el efecto de las variables sociodemográficas y organizacionales, y medir el efecto que los cuatro estilos de liderazgo sobre los tres tipos de actitudes ante el cambio organizacional.

Tabla 12. Regresión lineal jerárquica de los factores de liderazgo para predecir las dimensiones de actitud frente al cambio

Variable	Aceptación		Cinismo		Temor	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
	B	B	B	B	B	B
Constante	4.1	3.34	2.65	2.05	3.38	3.38
Edad	-0.12	-0.09	0.03	-0.02	0.13	0.10
Sexo	0.06	0.10	-0.03	-0.04	0.22	0.16
Grado de instrucción	-0.04	-0.03	0.07	0.11	-0.05	-0.02
Tiempo en la empresa	0.05	0.07*	-0.01	-0.01	-0.10	-0.11
Tiempo en el cargo	0.01	-0.01	0.03	0.05	0.08	0.11
Tiempo con el líder	-0.04	-0.08	0.01	0.05	-0.01	0.03
Liderazgo transformacional		0.10		-0.18		-0.39*
Liderazgo transaccional		0.06		0.12		0.36*
Liderazgo correctivo		0.13		-0.02		-0.17
Liderazgo Pasivo Evitador		-0.13		0.28**		0.24
R2	0.03	0.21	0.00	0.11	0.04	0.12
F	1.01	4.93	0.17	2.28	1.28	2.54
ΔR2	0.03	0.18	0.01	0.11	0.04	0.08
ΔF	1.01	10.50	0.18	5.42	1.28	4.30

Note. N=193. *p < .05. **p < .01. *** p < .001

La tabla 12 muestra la regresión jerárquica para cada una de las dimensiones de actitud frente al cambio. En primera instancia, se realizó una regresión jerárquica con el objetivo de determinar qué porcentaje de

la varianza de la dimensión de aceptación es explicado por las variables de estudio y las variables que fueron controladas tales como edad, sexo, grado de instrucción, tiempo en la empresa, tiempo en el cargo y tiempo con el líder. Se halló que el modelo 1, es decir el modelo que abarca las variables control no es significativo y explica el 3% de la varianza de aceptación ($F(6,192) 1.01, p > .05$), mientras que el modelo 2, es decir el modelo que abarca tanto las variables control como las variables de estudio es significativo y explica el 21% de la varianza de la dimensión de aceptación ($F(6,192) 4.93, p < .001$). En este segundo modelo se encuentra que el tiempo en la empresa ($\beta = .07, t(192) = 2.04, p < .05$) tiene una relación significativa con la dimensión de aceptación. En segunda instancia, se realizó una regresión jerárquica con el objetivo de explicar la dimensión de cinismo. Se encontró que el modelo 1 no era significativo, mientras que el modelo 2 ($F(6,192) 2.28, p < .001$) si lo era, explicando un 11% de la varianza de cinismo. Se encontró en este modelo que la única variable con poder predictivo era el liderazgo pasivo evitador ($\beta = .28, t(192) = 2.55, p < .01$). En tercera instancia, la regresión jerárquica realizada para explicar la dimensión de temor muestra que el modelo 1 no es significativo, mientras que el modelo 2 ($F(6,192) 2.54, p < .001$) si lo es. En este modelo, se observa que las dos únicas variables que muestran una relación significativa con la dimensión de temor son liderazgo transformacional ($\beta = -.39, t(192) = -1.99, p < .05$) quien muestra una relación inversa y liderazgo transaccional ($\beta = .36, t(192) = 2.10, p < .05$) quien muestra una relación directa.

Capítulo V. Análisis de resultados

En este capítulo se hará una revisión y reflexión sobre los resultados obtenidos a partir de los análisis estadísticos de tipo descriptivo y correlacional como base para el desarrollo de las conclusiones. Asimismo, con los hallazgos conseguidos, los autores de la presente investigación esperan ampliar el entendimiento del fenómeno del liderazgo y su relación con las actitudes ante el cambio organizacional.

García *et al.* (2011) señala que el estudio de las estrategias que se aplican cuando se dan los cambios organizacionales ha captado el interés de los investigadores, lo cual refuerza la importancia de identificar las variables que deben ser tomadas en cuenta para afrontar con éxito los cambios organizacionales.

Por otro lado, se observa que, a nivel nacional, el cambio organizacional es una variable poco estudiada. Sin embargo, su impacto es relevante dados los vertiginosos cambios económicos, sociales, tecnológicos, estructurales, etcétera, que cada vez se hacen más constantes en las organizaciones del siglo XXI. Solo en el 2015 se reportaron diez fusiones de grandes empresas a nivel nacional (El Comercio 2015). La figura del líder toma relevancia debido a que sus comportamientos influyen directamente en el ambiente de trabajo que favorece o permite el cambio (Gilley 2005). Por su parte autores como Wanberg y Banas (2000) mencionan que la actitud de apertura hacia un cambio organizacional es importante para el rendimiento de una empresa; por lo tanto, la actitud o disposición juega también un papel influyente en los procesos de cambio.

El objetivo de la investigación fue determinar el grado de relación entre cuatro estilos de liderazgo y tres actitudes ante el cambio organizacional. El estudio incluyó a una población de 193 empleados (administrativos y operarios) que evaluaron a 50 líderes de una empresa peruana del sector servicios. Se definieron ocho hipótesis. La primera hipótesis proponía una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional. Ligada a la anterior hipótesis, se planteó una segunda que proponía detectar la relación negativa con las actitudes de cinismo y temor. De la misma manera se plantearon la tercera y cuarta hipótesis que exploraban el grado de vinculación positivo del estilo de liderazgo transaccional con la actitud de aceptación y, en sentido negativo, con las actitudes de cinismo y temor. En este mismo sentido se plantearon las hipótesis quinta y sexta que buscaban el grado de relación positivo del estilo correctivo con la actitud de aceptación y el grado de relación

negativa con las actitudes de cinismo y temor. Por último, las hipótesis séptima y octava estaban orientadas a hallar el grado de relación negativa del estilo pasivo-evitador con la actitud de aceptación y el grado de relación positivo de este estilo con las actitudes de cinismo y temor.

Para validar las hipótesis, en primer lugar, se recurrió al análisis de confiabilidad y validez de los instrumentos de medición. Asimismo, se realizaron análisis de tipo descriptivo y correlacional en el *software* SPSS 22.0 para determinar los niveles de asociación y el sentido de los mismos (positivo o negativo).

1. Resultados hallados

1.1 Resultados a nivel descriptivo

A nivel global, se evidencia que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional (MS=3,81), seguido muy cercanamente por los estilos correctivo (MS=3,61) y transaccional (MS=3,60). Este resultado es compatible con lo planteado por Yammarino (1993:379-382) quien señala que el liderazgo transformacional y el transaccional son como un continuo; es decir, no son mutuamente independientes.

Al revisar los resultados por áreas, se observa que en todas ellas predomina el estilo de liderazgo transformacional, siendo el área de Servicios la que presenta la media más alta (MS = 4,03) y siendo la única que se ubica en el cuartil medio alto de la población; eso significa que son los líderes del área de Servicios los que presentan de forma más frecuente las conductas asociadas a dicho estilo de liderazgo.

Asimismo, el área de Servicios presenta las cuatro sub-dimensiones del liderazgo transformacional en el cuartil medio alto; es decir, dicha área cuenta con líderes admirados, que obtienen la confianza de la gente, muestran conductas que motivan y estimulan intelectualmente a los miembros de su equipo. En el área de Logística, la sub-dimensión de estimulación intelectual se ubica en el cuartil medio alto; es decir, los líderes del área Logística favorecen la creatividad e innovación y la solución de problemas en su equipo. Por su parte, en el área de Servicios llama la atención que dicha sub-dimensión se ubique en el cuartil bajo.

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional, se encuentra nuevamente al área de Servicios en el cuartil medio alto (MS = 3,81), coincidiendo con sus sub-dimensiones recompensa

contingente y consideración individualizada; es decir, los líderes del área de Servicios corrigen fallos y desviaciones de los empleados a fin de conseguir los objetivos y proporcionan reconocimiento como refuerzo de ello.

En relación al liderazgo correctivo, se encuentra que las áreas ubicadas en el cuartil alto son las de Servicios (MS = 3,85), Logística (MS = 3,75) y Manufactura (MS = 3,46). Ello significa que los líderes suelen dejar las cosas como están y solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.

Finalmente, el estilo de liderazgo pasivo-evitador es el que tiene menor predominancia en la organización (MS=2,30); siendo el área de Servicios la que destaca por ser la única cuyo puntaje es significativamente menor (MS=1,91). Esto lleva a concluir que, en menor medida, los líderes de esta área emplean comportamientos como evitar tomar decisiones o resolver problemas serios e importantes.

A nivel global, los resultados respecto a las actitudes ante el cambio organizacional evidencian que la actitud de aceptación es la que predomina en la organización (MS = 3,92), seguida por la actitud de temor (MS = 3,63) y por último, la actitud de cinismo (MS = 2,93) con un puntaje menor. Estos resultados señalan que, en general, si bien predomina la actitud de aceptación, ello no impide que el temor también esté presente, como una reacción natural ante el cambio organizacional (Gutierrez y Piedrahita 2005).

Al revisar los resultados de la actitud de aceptación por áreas, todas ellas se ubican en el cuartil medio bajo y se concluye que el nivel de aceptación es bastante similar en todas las áreas de la organización estudiada; es decir no se observan diferencias significativas entre ellas.

1.2 Resultados a nivel correlacional

Las hipótesis 1, 3 y 5 del presente estudio planteaban determinar el grado de relación positiva de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo, respectivamente, con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional. Los resultados hallados del análisis de correlaciones muestran que, efectivamente, existe una relación positiva, moderada y significativa entre los estilos de liderazgo mencionados y la actitud de aceptación.

En la misma línea, hay estudios que revelan que las conductas de liderazgo transformacional que brindan un modelo apropiado a los colaboradores pueden impactar en el compromiso hacia el cambio organizacional de éstos, solo si los propios líderes están genuinamente comprometidos con el cambio organizacional (Abrell-Vogel y Rowold 2014:900-921).

Por otro lado, las hipótesis 2, 4 y 6 señalaban una relación inversa (negativa) entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo con las actitudes de cinismo y temor ante el cambio organizacional. Lo indicado anteriormente se corroboró en los resultados de la presente investigación, ya que se confirmó que el sentido de la relación es negativo; sin embargo, los niveles de correlación mostrados fueron bajos.

La hipótesis 7 sugería la existencia de una relación inversa del estilo pasivo-evitador con la aceptación ante el cambio. Los resultados evidencian y confirman el sentido de la relación, además mostraron que el nivel de correlación era moderado y significativo.

Por su parte, la hipótesis 8 planteaba la existencia de una relación positiva del estilo pasivo-evitador con las actitudes de cinismo y temor ante el cambio organizacional. El análisis corroboró la relación positiva del estilo pasivo-evitador con la actitud de cinismo y con la actitud de temor, respectivamente. Cabe mencionar que si se redondea el grado de correlación de la actitud de cinismo con el estilo pasivo-evitador se evidencia un nivel moderado y significativo de correlación. Esto corrobora que el estilo pasivo-evitador no es favorable en contextos de cambio organizacional.

1.3 Resultados a nivel explicativo

Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica, se muestran en la tabla 12. Para la actitud de aceptación, el primer modelo que considera las variables de sociodemográficas y organizacionales explica el 3% ($r^2 = 0.03$) de la varianza de aceptación. El modelo 2 que considera adicionalmente los estilos de liderazgo explica el 21% de la varianza de aceptación, siendo la variable significativa la de tiempo en la empresa ($\beta = 0,07$, $p < 0,05$).

Para la actitud de cinismo, el primer modelo que considera las variables de sociodemográficas y organizacionales explica 0 % ($r^2 = 0.00$) de la varianza de cinismo. El modelo 2 que considera adicionalmente los estilos de liderazgo explica el 11 % de la varianza de cinismo, siendo la única variable con poder predictivo es el liderazgo pasivo evitador ($\beta = 0,28$, $p < 0,01$) que muestra una relación directa.

Para la actitud de temor, el primer modelo que considera las variables de sociodemográficas y organizacionales explica el 4 % ($r^2 = 0.04$) de la varianza del temor. El modelo 2 que considera adicionalmente los estilos de liderazgo explica el 12 % de la varianza del temor, siendo las variables con poder predictivo: liderazgo transformacional ($\beta = - 0,39$, $p < 0,05$) que muestra una relación inversa, y liderazgo transaccional ($\beta = 0,36$, $p < 0,05$) que muestra una relación directa.

2. Limitaciones y recomendaciones metodológicas para futuras investigaciones

- **Con respecto a la dificultad en la medición de los conceptos de estilos de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional.** Las características del contexto, tales como el estilo de liderazgo, pueden afectar la implementación del cambio organizacional y, como consecuencia, influir sobre la forma en que los miembros de la organización reaccionan ante él (Van Dam *et al.* 2008). Será importante que en futuras investigaciones se integren más variables o indicadores organizacionales en los estudios.
- **Con respecto al estudio transversal.** Los instrumentos han sido administrados en un solo momento, lo cual dificulta conocer las variaciones de los resultados de la muestra a través del tiempo. Por ello, se recomienda realizar investigaciones longitudinales sobre todo en contextos de cambio organizacional.
- **Con respecto a la generalización y validez externa.** El estudio se realizó con una muestra peruana del rubro de servicios. Se sugiere realizar estudios posteriores en otros países y con otros sectores empresariales.
- **Con respecto a la metodología del estudio.** El abordaje de las variables fue íntegramente cuantitativo limitando la profundidad del estudio, por ello se sugiere realizar también investigaciones cualitativas a fin tener un mayor entendimiento y alcance al respecto.
- **Con respecto a los resultados.** Una limitación está relacionada con el análisis correlacional efectuado ya que, si bien este análisis permite conocer la intensidad de las relaciones entre las variables de estudio, no permite mencionar relaciones causales entre ambas variables; es decir, no permite probar que un factor es causa del otro o si la relación entre factores puede ser causal o fortuita (Hernández *et al.* 2010). Para superar esta limitación se sugiere continuar con estudios explicativos de tipo predictivo que permitan predecir y corroborar la posible dirección e impacto de estas variables, con la finalidad de diseñar e implementar las estrategias más eficaces con los resultados obtenidos.
- **Con respecto al alcance del estudio.** El presente estudio ha buscado la relación de dos variables que intervienen en un proceso de cambio; sin embargo, los autores creen que es necesario considerar otras variables moderadoras y mediadoras como, por ejemplo, el clima

y cultura organizacional, compromiso laboral, satisfacción laboral, contexto económico de la empresa, etcétera.

- **Con respecto a la recolección de datos.** La recolección de la información fue realizada de manera presencial para los colaboradores de las áreas de planta (Logística, Manufactura y Servicios planta), y virtual para los colaboradores de las áreas de servicios.

Capítulo VI. Plan de mejora

1. Antecedentes

En una entrevista Vargas (Gestión 2016) señala que realizaron un estudio en la Universidad de Lima en donde entrevistaron a un grupo de personas claves del mundo corporativo y encontraron que las organizaciones se han dado cuenta que existe una escasez de talento y que los ejecutivos carecen de herramientas, no solo para dirigir a sus equipos de trabajo, sino también para generar cambios en la organización; lo que ha llevado a que las empresas tomen cartas en el asunto y decidan entrenar a sus colaboradores en estos temas, invirtiendo dinero y tiempo en ello. Es en este contexto que los autores plantean la presente propuesta de trabajo a partir de los hallazgos del estudio mostrados en el capítulo anterior.

En el presente plan de mejora se van a proponer acciones enmarcadas dentro de los lineamientos estratégicos definidos por la organización, los mismos que se enfocan en el logro de los objetivos que ha planteado la alta dirección.

Los cinco lineamientos estratégicos que han definido los directivos son los siguientes:

- Eficiencia en las operaciones.
- Crecimiento y alto servicio.
- Desempeño financiero de calidad mundial.
- Desarrollo sostenible.
- Desarrollo de personas.

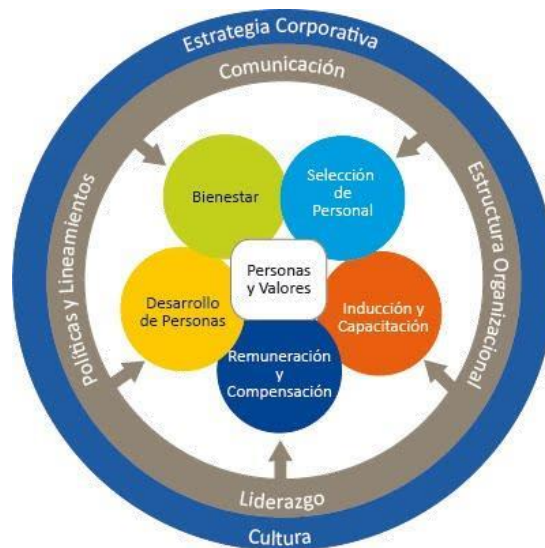
Por la naturaleza del presente estudio, el plan de mejora se enfoca en acciones que forman parte del lineamiento desarrollo de personas, claro está, sin perder de vista los otros cuatro ejes de la estrategia de la empresa. Específicamente para el lineamiento desarrollo de personas, la empresa ha planteado las siguientes iniciativas de cara al logro de los objetivos:

- Fortalecer la cultura organizacional y alinear el estilo de liderazgo al “sello de líder”. El “sello del líder” es el perfil esperado que la organización ha definido, considera las dimensiones y conductas que todo líder de la empresa debe mostrar en su desempeño.
- Implementar el modelo de gestión del talento para la ocupación de posiciones claves dentro de la organización.

- Impulsar el alto desempeño y estar alineados a la estrategia corporativa.
- Implementar un nuevo modelo para la gestión del clima organizacional, empoderando a los líderes para convertirlos en gestores de personas.

Dichas iniciativas están enmarcadas dentro del modelo de gestión humana de la organización que puede verse plasmado en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Modelo de gestión humana de la organización



Fuente: Material de la organización a la que pertenece la población del estudio.

2. Objetivos del plan de mejora

2.1 Objetivo general

- Fortalecer la actitud de aceptación ante el cambio organizacional tomando en cuenta los estilos de liderazgo.

2.2 Objetivo específicos

- Fortalecer las características de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional/ facilitador del desarrollo y correctivo por estar relacionados positivamente con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.
- Optimizar y/o mantener el nivel de aceptación ante el cambio organizacional.

3. Contexto general en base a resultados del estudio

Luego del análisis de los resultados estadísticos globales de la empresa y por áreas operativas, logramos sacar algunas conclusiones generales ya expuestas. Posteriormente, para plantear el presente Plan de Acción hemos analizado los resultados individuales obtenidos por los 50 líderes estudiados

Es en base a este análisis de puntajes individuales, que plantearemos a continuación una serie de acciones. Estas acciones están destinadas a favorecer en un futuro a la organización, cuando ésta se vea involucrada en un proceso de cambio planificado. Hemos considerado como prioridad las áreas del core bussiness: Manufatura y Logística.

Tabla 13. Plan de mejora

Acción	Meta	Indicador	Recursos	Plazo/Tiempo	Responsable
<p>Acción 1: Capacitación y desarrollo Implementar un programa de <i>coaching</i> ejecutivo para 10 líderes de las unidades de Logística y Manufactura, con la finalidad de reforzar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Esto se propone implementar durante el proceso de un cambio planificado que se de en el futuro.</p>	<p>100% de los líderes seleccionados asisten a todas las sesiones de <i>coaching</i> ejecutivo.</p> <p>70% de los líderes mejoran sus puntajes en los estilos de liderazgo de la prueba MLQ luego del programa de <i>coaching</i>.</p>	<p>N° de líderes que asisten a todas las sesiones de <i>coaching</i> ejecutivo /N° total de líderes seleccionados.</p> <p>Puntaje TestMLQ – Puntaje ReTestMLQ</p>	<p><u>Humano:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de las sesiones. - Elaboración de material personalizado con los resultados de cada líder. - Aplicación de ReTestMLQ, 	<p>6 meses (18 sesiones en total para cada líder).</p>	<p>2 <i>coaches</i>.</p>
<p>Acción 2: Capacitación y desarrollo Elaborar una propuesta que tenga como objetivo tomar decisiones acerca de los 5 líderes (2 de Servicios, 2 de Logística, y 1 de Manufactura) cuyos puntajes en el estilo de liderazgo pasivo-evitador se ubican en la categoría alto.</p>	<p>Presentación de la propuesta a la gerencia general.</p>		<p><u>Humano:</u> Área de desarrollo y capacitación de GH.</p>	<p>1 semana.</p>	<p>Gerencia de Gestión Humana.</p>

Tabla 13. Plan de mejora (continúa de la página anterior)

Acción	Meta	Indicador	Recursos	Plazo/Tiempo	Responsable
<p>Acción 3: Capacitación y desarrollo Diseño y ejecución de un taller de estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional dirigido a los otros 35 líderes de la organización. El objetivo del taller sería reforzar los estilos transformacional y transaccional, así como la actitud de aceptación; además de estrategias para minimizar la actitud de temor.</p>	<p>100% de los líderes seleccionados asisten al taller.</p> <p>30% de los líderes mejoran sus puntajes en los estilos de liderazgo de la prueba MLQ luego del taller.</p> <p>10% de los colaboradores mejoran sus puntajes de aceptación ante el cambio organizacional.</p>	<p>N° de líderes que asisten al taller/N° de líderes seleccionados.</p> <p>Puntaje TestMLQ – Puntaje ReTestMLQ.</p> <p>Puntaje TestAACO – Puntaje ReTestAACO.</p> <p>*AACO = Actitudes ante el cambio organizacional.</p>	<p><u>Humano:</u> Área de desarrollo y capacitación de GH</p>	1 mes	Gestión Humana Consultor externo.
<p>Acción 4: Capacitación y desarrollo Elaborar una guía metodológica para la aplicación anual del MLQ y del cuestionario AACO en toda la organización.</p>	<p>Guía metodológica a probada por la Gerencia de Gestión Humana.</p>		<p><u>Humano:</u> Equipo de Capacitación y Desarrollo.</p>	1 semana	Jefe de Selección y Desarrollo Humano.
<p>Acción 5: Atracción del talento Incorporar el cuestionario de liderazgo MLQ 5X como parte de la batería de pruebas para seleccionar los puestos de nivel gerencial y jefaturas, tanto en procesos de atracción del talento como en las promociones internas.</p>	<p>Uso del MLQ5X en el 100% de postulantes a posiciones gerenciales y jefaturas.</p>	<p>N° de postulantes a los que se le aplicó el MLQ5X/N° total de postulantes.</p>	<p><u>Humano:</u> Equipo de Atracción y selección del talento</p> <p><u>Materiales:</u> Impresiones de la escala de liderazgo MLQ.</p>	Uso permanente en todos los procesos de selección externa e interna.	Jefe de Selección y Desarrollo Humano.

Tabla 13. Plan de mejora (continúa de la página anterior)

Acción	Meta	Indicador	Recursos	Plazo/Tiempo	Responsable
<p>Acción 6: Cultura organizacional Diseñar y ejecutar un taller para fortalecer la actitud de aceptación ante el cambio organizacional y disminuir la actitud de cinismo para las áreas de Manufactura y Logística.</p>	<p>Ejecución del taller.</p> <p>El 75% de los colaboradores obtienen mínimamente la categoría medio alto en aceptación ante el cambio organizacional.</p> <p>El 75% de los colaboradores obtienen la categoría bajo en cinismo antes el cambio organizacional.</p>	<p>N° de líderes que participaron en el programa / N° total de líderes convocados.</p> <p>Porcentaje de líderes que obtienen la categoría medio alto y alto en aceptación ante el cambio organizacional.</p>	<p><u>Humano:</u> Consultores y equipo de capacitación y desarrollo.</p> <p><u>Materiales:</u> Impresión del material didáctico para el desarrollo del programa.</p>	3 meses.	Jefe de Selección y Desarrollo Humano.
<p>Acción 7: Cultura organizacional Diseñar un plan de comunicación para promover la actitud de aceptación ante el cambio organizacional en todos los colaboradores de la empresa.</p>	Plan de comunicación aprobado por la gerencia general.		<p><u>Humano:</u> Equipo de Comunicaciones y Cultura Organizacional.</p>	1 mes.	Jefe de Comunicación y Cultura Organizacional.
<p>Acción 8: Cultura organizacional Diseñar un programa de reconocimiento anual que premie a los colaboradores que demostraron conductas de aceptación a los cambios organizacionales.</p>	Programa de reconocimiento aprobado por la gerencia general.		<p><u>Humano:</u> Equipo de Capacitación y Desarrollo.</p>	1 mes.	Jefe de Capacitación y Desarrollo

<p>Acción 9: Cultura organizacional Identificación de “Agentes estratégicos del cambio organizacional”. Considerando la variable organizacional tiempo con el líder, se conformará una lista de colaboradores que actuarán como facilitadores del cambio en la organización.</p>	<p>Lista de colaboradores “Agentes estratégicos del cambio organizacional”</p>		<p><u>Humano:</u> Equipo de Capacitación y Desarrollo.</p>	<p>1 mes.</p>	<p>Jefe de Capacitación y Desarrollo</p>
---	---	--	---	---------------	--

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones

- Los resultados de comparación de medias muestran que el estilo de liderazgo predominante en la empresa estudiada es el estilo de liderazgo transformacional, seguido de los estilos correctivo y transaccional. Estos hallazgos son favorables ya que muestran una empresa cuyos estilos de liderazgo son “saludables”, lo cual se confirma, además, con el resultado bajo alcanzado en el estilo pasivo-evitador.
- Asimismo, se encontró que la actitud predominante en la organización es la de aceptación ante el cambio organizacional, seguida por la actitud de temor ante el cambio y, en último término, la actitud de cinismo. Este resultado denota que se trata de una empresa con una disposición favorable hacia el cambio organizacional.
- Los resultados revelan que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional. Nemanich y Keller (2007) y Rodríguez (2015) también hallaron que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la actitud de aceptación y la predisposición al cambio, respectivamente.
- De otro lado, también muestran que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se relacionan de manera significativa, inversa y baja con la actitud de cinismo.
- Asimismo, el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa, positiva y baja con la actitud de cinismo.
- La actitud de temor ante el cambio organizacional se relaciona de manera significativa, inversa y baja con los estilos de liderazgo transformacional y correctivo; mientras que con el estilo de liderazgo pasivo-evitador la relación es significativa, positiva y baja.
- Y el estilo de liderazgo pasivo-evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.
- Todos estos hallazgos confirman las hipótesis planteadas en el presente estudio. También se podría decir que la organización cuenta con elementos importantes que podrían favorecer la implementación de un proceso de cambio organizacional. Sin embargo, se sabe que estos elementos son necesarios pero no necesariamente suficientes para lograr un cambio organizacional exitoso.
- Los resultados permitieron desarrollar un plan de acción que propone actividades destinadas a fortalecer los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como optimizar la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.
- El estudio también permitió identificar a cinco líderes cuyo puntaje en el estilo de liderazgo pasivo-evitador fue alto y para ellos se planteó realizar una evaluación integral, en vista de

que dicho estilo de liderazgo no es favorable para las organizaciones y que, además, se relaciona inversamente con la actitud de aceptación hacia el cambio organizacional.

Bibliografía

- Abrell-Vogel, C., y Rowold, J. (2014). "Leaders' commitment to change and their effectiveness in change—a multilevel investigation". En: *Journal of organizational change management*. 27(6).
- Acosta R., Carlos A. (2002). "Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional". En: *Revista Colombiana de Psicología*. Vol. 11. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Armenakis, A.; Harris, S. G.; y Mossholder, K. W. (1993). "Creating readiness for organizational change". En: *Human Relations*. Vol. 46, N°6.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barroso, G., y Delgado, M. (2000). "Gestión del cambio organizacional a través de proyectos". En: *Revista de ingeniería industrial del instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría de Cuba*. Vol. 36(4).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share de vision". En: *Organizational Dynamics*. 18.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E., (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., y Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Tercera edición. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership". En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1).
- Beer, M., y Nohria, N. (2000). "Cracking the code of change". En: *Harvard Business Review*, 78(3).
- Bommer, W. H.; Rich, G. A.; y Rubin, R. S. (2005). "Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change". En: *Journal of Organizational Behavior*. 26(7).
- Boney, C. (2003). *From the inside out: an appreciative inquiry into leadership, culture and complexity*. Ottawa: Royal Roads University.

- Bordia, P.; Hobman, E.; Jones, E.; Gallois, C., y Callan, V. J. (2004). "Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies". En: *Journal of Business and Psychology*. 18(4).
- Bovey, W. H., y Hede, A. (2001). "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes". En: *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22 (8).
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Cuarta edición. London: Prentice Hall.
- Castro, A.; Lupano, M.; Benatuil, D.; y Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Argentina: Paidós.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las organizaciones*. Segunda edición. México: MacGraw-Hill.
- Choi, Myungweon. (2011). "'Employees' attitudes toward organizational change: A literature review". En: *Human Resource Management*. Vol. 50(4). Michigan: University of Michigan.
- Contreras Torres, Francoise y Barbosa Ramírez, David. (2013). "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional". En: *Revista virtual Universidad Católica del Norte*. N°39. Mayo-agosto.
- Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2001). *Organizational development and adjustment*. Séptima edición. Mason: South-Western College Publishing.
- Davidoff, Linda. (1998). *Introducción a la psicología*. Tercera edición. México: McGraw-Hill.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima edición. México, D.F: Mc Graw Hill.
- Eby, L. T.; Adams, D. M.; Russell, J. E. A.; y Gaby, S. H. (2000). "Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team based selling". En: *Human Relations*. Vol. 53(3).
- El Comercio. (2015). "Las 10 fusiones y adquisiciones más grandes del 2015". En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 19 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 05/01/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-10-fusiones-y-adquisiciones-mas-importantes-2015-noticia-1849263>>.
- Fabrigar L. R.; Petty, R. E.; Smith, S. M.; y Crites, S. L. (2006). "Understanding Knowledge Effects on Attitude Behavior Consistency: The Role of Relevance, Complexity and Amount of Knowledge". En: *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 90 (4).
- Festinger, León. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Fiedler, E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fugate, M.; Kinicki, A. J., y Scheck, C. L. (2002). "Coping with an organizational merger over four stages". En: *Personnel Psychology*. 55(4).
- García Rubiano, M.; Rojas, M. F.; y Díaz, S. (2011). "Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá". En: *Diversitas - Perspectivas en Psicología*. 7(1).
- García Rubiano, Mónica. (2011). "Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional". En: *Pensamiento Psicológico*. Vol. 9 (16) 2011.
- George, J. M., y Jones, G.R. (2001). "Towards a process model of individual change in organization". En: *Human Relations*. Vol. 54(4).
- Gestión. (2016) "Liderazgo: ¿Las empresas hacen algo para desarrollarlo entre sus ejecutivos?" En: *Diario Gestión*. [En línea]. 11 de julio de 2016. Fecha de consulta: 11/07/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/empleo-management/liderazgo-empresas-hacen-algo-desarrollarlo-entre-sus-ejecutivos-2165181>>.
- Gill, Roger. (2003). "Change management--or change leadership?". En: *Journal of change management*. 3(4).
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Westport, CT: Praeger.
- Gutiérrez Moreno, M. C., y Piedrahita Ruiz, C. A. (2005). "El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas". Tesis para optar el título de Especialistas en Psicología Organizacional. Medellín: Universidad de Antioquia. [En línea]. Fecha de consulta: 14/08/2016. Disponible en: <<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf>>.
- Haider, M. H., y Riaz, A. (2010). "Role of transformational and transactional leadership with job satisfaction and career satisfaction". En: *Business and Economic Horizons*. (01).
- Heifetz, Ronald; Grashow, Alexander; y Linsky, Marty. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Hellriegel, Don, y Slocum, John. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décima segunda edición. Argentina: Cengage Learning.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México D.F.: Mac Graw Hill.
- Herscovitch, L., y Meyer, J. P. (2002). "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model". En: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87(3).
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Higgs, M., y Rowland, D. (2005). "All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership". En: *Journal of change management*. 5(2).
- House, R. J. (1971). "A path goal theory of leader effectiveness". En: *Administrative science quarterly*. 16(3).
- Ivancevich, John; Konopaske, Robert, y Matteson, Michael. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Séptima edición. México: MacGraw-Hill.
- Juape, Miguel. (2012). "Se movieron más de US\$ 5,000 mlls. en fusiones y adquisiciones de empresas". En: *gestión.pe*. [En línea]. 10 de diciembre de 2012. Fecha de consulta: 05/06/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/se-movieron-mas-us-5000-mlls-fusiones-y-adquisiciones-empresas-2053831>>.
- Kotter, J. P. (1995). "Leading change: why transformational efforts fail". En: *Harvard Business Review*. 55(2).
- Krieger, Mario José. (2001). *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson.
- Lewin, K.; Lippitt, R.; y White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'". En: *The Journal of social psychology*. 10(2).
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Lines, R. (2004). "Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement". En: *Journal of Change Management*. Vol. 4 (3).
- Miller, V. D.; Johnson, J. R.; y Grau, J. (1994). "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change". En: *Journal of Applied Communication Research*. Vol. 22(1).
- Molero, Fernando; Recio, Patricia, y Cuadrado, Isabel. (2010). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española". En: *Psicothema*. Vol. 22 (3) 2010.
- Montealegre, J., y Calderón, G. (2007). "Relationships between attitude towards change and organizational culture: a study of Medium – and large– scale clothing industry companies in Ibagué, Colombia". En: *Innovar*. Vol. 17(29).
- Motta, P. R. (2001). *Transformación organizacional*. Bogotá: Ediciones Uniandes y Alfaomega.
- Nemanich, L. A., y Keller, R. T. (2007). "Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees". En: *The Leadership Quarterly*. 18(1).
- Northouse, Peter. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Quinta edición. USA: Sage Publications.

- Oreg, S. (2006). "Personality, context, and resistance to organizational change". En: *European journal of work and organizational psychology*. 15(1).
- Oreg, S. y Berson, Y. (2011). "Leadership & employees reactions to change: the role of leaders personal attributes and transformational leadership style". En: *Personnel Psychology*. 64.
- Osorio Jaramillo, L., y Ravelo Contreras, E. (2011). "Percepción del impacto del cambio organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: una aproximación hermenéutica". En: *Psicología: Avances de la disciplina*. Vol. 5(1).
- Paglis, L. y Green, S. (2002). "Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change". En: *Journal of organizational behavior*. Vol. 23(2).
- Penava, S., y Šehić, D. (2014). "The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organizational change". En: *Ekonomski Anali / Economic Annals*. 59(200). Belgrado: University of Belgrade.
- Piderit, S. K. (2000). "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change". En: *Academy of Management Review*. 25(4).
- Quinn, R. E.; Kahn, J. A.; y Mandl, M. J. (1994). "Perspectives on organizational change: Exploring movement at the interface". En: Greenberg, J. (Ed.). (1994). *Organizational behavior: The state of the science*. Hillsdale: Erlbaum.
- Rabelo Neiva, Elaine.; Ros García, María., y das Graças Torres da Paz, María. (2004). "Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional". En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 20(1).
- Robbins, Stephen, y Judge, Timothy. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Décimo quinta edición. México: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, L. (2015). "Modern Military Operations: Adaptability, a requirement for leadership". En: *Revista de Ciencias Militares*. Noviembre de 2015 III (2).
- Schleicher, D. J.; Watt, J. D.; Greguras, G. J. (2004). "Reexamining the Job Satisfaction – Performance Relationship: The Complexity of Attitudes". En: *Journal of Applied Psychology*, vol. 89 (1).
- Schneider, Marguerite. (2002). "A Stakeholder Model of Organizational Leadership". En: *Organization Science*. 13. New Jersey: University Heights. [En línea]. Fecha de consulta: 30/08/2016. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/3085994?seq=1#page_scan_tab_contents>.
- Schyns, B. (2004). "The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change". En: *Journal of Career Development*. 30(4).

- Senge, Peter. (2000). *La Danza del Cambio*. Colombia: Editorial Norma.
- Seo, M.; Taylor, M.; Hill, N.; Zhang, X.; Tesluk, P. E.; y Lorinkova, N. M. (2012). "The role of affect and leadership during organizational change". En: *Personnel Psychology*. 65(1).
- Stanley, D. J.; Meyer, J. P.; y Topolnytsky, L. (2005). "Employee cynicism and resistance to organizational change". En: *Journal of Business & Psychology*. 19(4).
- Vakola, M.; Tsaousis, I.; Nikolaou, I. (2004). "The role of emotional intelligence and Personality variables on attitudes toward organizational change". En: *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19 (2).
- Van Dam, K. (2003). "Understanding experts' attitudes toward functional flexibility". En: *International Journal of Human Resources Development and Management*. 3(138-154).
- Van Dam, K.; Oreg, S.; y Schyns, B. (2008). "Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics". En: *Applied Psychology: An International Review*. 57.
- Vega Villa, C., y Zabala Villalón, G. (2004). "Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno". Tesis para obtener el título de Psicólogo. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Vroom, V. y Jago, A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Wanberg, C. R., y Banas, J. T. (2000). "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace". En: *Journal of Applied Psychology*. 85(1).
- Wang, G.; Oh, I. S.; Courtright, S. H.; y Colbert, A. E. (2011). "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research". En: *Group & Organization Management*. 36(2).
- Yammarino, F. J. (1993). "Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations". En: *The Leadership Quarterly*. 4(3).
- Yukl, Gary. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. Sexta edición. Madrid: Prentice Hall.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario MLQ

		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Nº	ÍTEM	0	1	2	3	4
1	Me ayuda siempre que me esfuerce.	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 especifica 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 del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 1. Cuestionario MLQ (continúa de la página anterior)

		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Nº	ÍTEM	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
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 los 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
29	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

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Cuestionario AACO

N°	ÍTEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni De acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		0	1	2	3	4
1	Las personas suelen fingir que están haciendo su trabajo de forma distinta.	0	1	2	3	4
2	Las presiones de cambio en esta empresa generan insatisfacción en las personas.	0	1	2	3	4
3	Los cambios son beneficiosos porque pueden "dar nuevos aires" a la empresa.	0	1	2	3	4
4	Las personas suelen decir que aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido.	0	1	2	3	4
5	En los procesos de cambio, el temor a perder genera resistencia en la gente.	0	1	2	3	4
6	Las personas suelen negar que el cambio vaya a realizarse.	0	1	2	3	4
7	La gente acepta el cambio cuando perciben que pueden mejorar con él.	0	1	2	3	4
8	Evitar involucrarse con los procesos de cambio es una práctica común en esta organización.	0	1	2	3	4
9	En los procesos de cambio las personas sienten miedo de perder su empleo.	0	1	2	3	4
10	Los trabajadores creen que ellos pueden realizar cambios en los procesos de la empresa.	0	1	2	3	4
11	La falta de información sobre los procesos de cambio generan malos entendidos en esta organización.	0	1	2	3	4
12	Impedir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo, es común en esta organización.	0	1	2	3	4
13	La gente tiene miedo debido a la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar.	0	1	2	3	4
14	Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras, no se dan en la realidad.	0	1	2	3	4
15	Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan recortes salariales.	0	1	2	3	4
16	Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en la realidad no permite que se implementen.	0	1	2	3	4
17	El cambio genera oportunidades para los trabajadores que saben cómo tomar ventaja de éste.	0	1	2	3	4
18	La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.	0	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Cuestionario AACO (continúa de la página anterior)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni De acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
N°	ÍTEM	0	1	2	3	4
19	Los cambios en esta organización generan oportunidades de crecimiento personal.	0	1	2	3	4
20	Fingir que ha habido un cambio es una característica de la gente en esta empresa.	0	1	2	3	4
21	Los cambios en esta organización son importantes porque les traen beneficios a los trabajadores.	0	1	2	3	4
22	La descentralización del poder genera miedo porque hay una sensación de pérdida de control y cambio en las propias responsabilidades.	0	1	2	3	4
23	La gente asume el nuevo discurso para defenderse a sí mismo contra los cambios.	0	1	2	3	4
24	Los más involucrados son aquellos con la actitud más favorable para el cambio.	0	1	2	3	4
25	Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios.	0	1	2	3	4
26	Los cambios involucran la necesidad de un conocimiento detallado de la manera cómo funcionan las cosas.	0	1	2	3	4
27	Los empleados que perdieron su posición debido a un cambio generalmente se oponen al proceso.	0	1	2	3	4
28	Los empleados se dan cuenta que la mayoría de sus colegas apoyan los cambios en la organización.	0	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Ficha de datos

1. Sexo

Femenino () Masculino ()

1. Edad (años) _____

2. ¿Cuál es tu grado de instrucción?

() Técnico Superior incompleto (

) Técnico Superior completo

() Superior incompleta

() Superior completa

() Postgrado incompleto

() Postgrado completo

3. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta empresa?

() Menos de 1 año

() De 1 año a 3 años

() De 3 años a 5 años

() De 5 años a más

4. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en tu puesto actual?

() De 0 a 6 meses

() De 7 meses a 1 año

() De 1 año a 2 años

() De 2 años a más

5. Actualmente, ¿quién es tu jefe directo? _____

6. ¿Hace cuánto trabajas con tu jefe directo?

() De 0 a 6 meses

() De 7 meses a 1 año

() De 1 año a 2 años

() De 2 años a más

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Inversión económica para implementar el plan de mejora

Rubro	Inversión económica en proveedores externos (en soles)	Inversión en horas hombre (no hay desembolso de efectivo)
Acción 1	29.700,00	12 horas analista 2 horas
Acción 2	0,00	5 horas jefe, 2 horas gerente
Acción 3	8.000,00	16 horas auxiliares, 4 horas analistas
Acción 4	0,00	6 horas analista
Acción 5	0,00	3 horas analista 4
Acción 6	3.500,00	200 horas analista
Acción 7	0,00	8 horas coordinador
Acción 8	0,00	16 horas analista, 2 horas jefe
Acción 9	0,00	2 horas analista, 1 hora jefe
TOTAL	41.200,00	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Johann César Chávez Rimache

Titulado en Psicología por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Tiene seis años de experiencia profesional en la gestión de aprendizaje y desarrollo organizacional. Posee experiencia en diversos rubros empresariales como salud, banca y finanzas, manufactura y logística, habiéndose desempeñado en empresas líderes a nivel nacional y regional. Actualmente lidera la gestión del talento humano de tres unidades de negocio de Yobel SCM, la empresa líder en *supply chain management*.

María Isabel Cigüeñas Espinel

Licenciada en Psicología Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de 20 años de experiencia en consultoría en recursos humanos, especializada en selección de personal y facilitadora en talleres sobre habilidades gerenciales, empleabilidad y liderazgo. Socia fundadora de Innovación Empresarial SAC, consultores en recursos humanos donde fue gerente general durante más de nueve años. Actualmente labora en la Pontificia Universidad Católica del Perú como docente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección y en la especialidad de Psicología. Así mismo, es docente en la Facultad de Psicología en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Rosario Martensen Muñoz

Licenciada en Psicología, graduada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomando de Recursos Humanos de la Universidad Ricardo Palma y una Especialización en Recursos Humanos por la Pontificia Universidad Católica del Perú. En cuanto a su trayectoria profesional, tiene más de ocho años brindando servicios de consultoría y gestión de personas en el sector privado. Actualmente, ocupa el cargo de jefe de Recursos Humanos en una empresa de productos de belleza del sector *retail*.