



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20062604-04

Cambio organizacional basado en un liderazgo transformacional: Una aproximación conceptual

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

**Por el estudiante:
Daniela Cristina PARRA LOAYZA**

**Bajo la dirección de:
Angélica María SÁNCHEZ RIOFRÍO PhD**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Agosto de 2015**

Cambio organizacional basado en un liderazgo transformacional: Una aproximación conceptual

Organizational change based on transformational leadership: A conceptual approach

Daniela Cristina PARRA LOAYZA¹
Angélica María SÁNCHEZ RIOFRÍO²

Resumen

El éxito de un cambio organizacional va mucho más allá del hecho de identificar los problemas persistentes. El propósito del presente estudio es revisar los fundamentos conceptuales y las características del liderazgo transformacional (LT) para lograr el cambio organizacional tan deseado por muchas empresas. Para ello, se utilizaron artículos científicos de revistas indexadas para el análisis del LT y su influencia en el desempeño de la organización. Tras la revisión de la literatura se evidencian resultados positivos en la efectividad del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, en el involucramiento total por parte de la organización y en el alto rendimiento de todo el personal. La interrelación del líder con los miembros marca la pauta para la superación personal, el bien común y el crecimiento de la organización.

Palabras clave:

Cambio organizacional, liderazgo, liderazgo transformacional, cultura de liderazgo

Abstract

The success of organizational change goes far beyond the made to identify persistent problems. The purpose of this study is to review the conceptual foundations and characteristics of transformational leadership in order to achieve the organizational change. For this, previous scientific articles were used in order to analyze transformational leadership and its influence on the performance of the organization. After reviewing the literature, positive results are evident in the acceptance by employees, effectiveness in meeting the objectives and organizational goals, total involvement by the organization and high performance of all staff. The interrelation between the leader and the members sets the standard for self-improvement, the common good and growth of the organization.

Key words

Organizational change, leadership, transformational leadership, cultural leadership

Clasificación JEL
JEL Classification

M12, M14

¹ Ingeniera en Gestión Turística y Hotelera, Universidad Espíritu Santo- Ecuador. Correo: dparra@uees.edu.ec.

² PhD. Profesora-Investigadora Facultad de Economía y CC EE Universidad Espíritu Santo-UEES-Ecuador correo: amsanche@uees.edu.ec

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el cambio organizacional es un proceso donde las empresas toman la decisión de gestionar en base al desarrollo, evolución y sostenibilidad de sus acciones en el tiempo (García, 2011). Las empresas ante la anticipación y la presencia de problemas requieren un cambio organizacional donde se analice interna y externamente a la organización para aplicar las acciones necesarias (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010). Las intenciones del cambio se enfocan en la necesidad de contar con un liderazgo que integre a los colaboradores y a los niveles gerenciales para obtener resultados operacionales, administrativos y financieros perdurables en el tiempo (Jones, 2013). Es necesario comprender a profundidad como se puede lograr un cambio organizacional basado en un liderazgo donde se logre influir a los colaboradores y donde todos se sientan comprometidos con las metas planteadas por la organización.

El liderazgo transformacional (LT) es un tipo de liderazgo que trata de demostrar como pequeños cambios de conducta, actitudes, y de operación se reflejarán en grandes resultados organizacionales. Por tal razón, el presente trabajo de revisión teórica tiene como objetivo describir los rasgos y características principales del LT, cambio organizacional y su influencia en las organizaciones cuando se relacionan ambos criterios. La metodología empleada es de revisión bibliográfica sobre definiciones, teorías, modelos, y de revisión de artículos publicados anteriormente por diferentes autores acerca del tema. Para ello, se utilizaron artículos científicos de revistas indexadas principalmente a *Latindex*, *SCIMAGO*, y *Journal Citation Report*. Los artículos citados fueron seleccionados para esta investigación debido a la relevancia de los mismos en relación al tema de estudio, por su actualidad y por estudiar en la mayoría de casos el contexto latinoamericano. Así, de la revisión de los temas se puede presentar una nueva propuesta para el cambio organizacional.

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera. Primero se describen los conceptos básicos sobre cambio organizacional, liderazgo y LT para poder identificar rasgos importantes. En segunda instancia se detallan modelos y teorías relacionados a los temas de estudio. Tercero, se analiza la importancia del liderazgo transformacional para lograr un cambio organizacional. Finalmente, se procede a realizar las respectivas conclusiones.

2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es el paso hacia una visión diferente sobre las gestiones que la empresa ha venido implementando. Contreras & Barbosa (2013) mencionaron que el cambio organizacional prioriza la posibilidad de prever resultados esperados a través de la planificación y el control, siempre y cuando el ambiente sea relativamente estable donde los resultados puedan ser altamente predecibles. Jones (2013) lo definió como el proceso donde las organizaciones se mueven de su estado actual a un estado futuro deseado con la finalidad de aumentar la eficacia. Para Jones y George (2014) el cambio organizacional es la habilidad que tienen las organizaciones a las transformaciones que afectan tanto el medio ambiente interno y externo, manifestándose a su vez en un nuevo comportamiento organizacional.

El cambio influye en la organización de diferentes maneras (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004). Del Prado (2007) describió a la velocidad y magnitud como dos aspectos para el cambio. La primera, la velocidad, se refiere al nivel de ansiedad de los trabajadores hacia el cambio como también su resistencia al mismo, afectando su respuesta y adaptación a las nuevas condiciones organizacionales. La segunda característica, la magnitud, está constituida por tres elementos: el volumen en cuanto a la cantidad de cambios a enfrentar, la frecuencia hacia la permanencia de la respuesta surgida por el determinado cambio, y la complejidad debido al grado de variables que afectan el cambio.

2.1. MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Existen algunos modelos que tratan de explicar la importancia del cambio organizacional. Jones & George (2014) mencionaron tres modelos que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Modelos de cambio organizacional

Modelo	Descripción
Modelo de cambio de Kurt-Lewin	<p>Todo comportamiento es el resultado del equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, ejerciendo presión en dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas del cambio aumentará el desempeño.</p> <p>Lewin propuso tres fases para el cambio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descongelamiento, modificando prácticas existentes para sustituirlas por nuevas. 2. Cambio o movimiento, donde se descubren nuevas ideas a implementar. 3. Re-congelamiento, donde se estabiliza a la organización integrando las nuevas prácticas.
Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley	<p>Recalca la importancia de compartir con libertad la información de las organizaciones con los agentes de cambios, siempre y cuando la información sea útil y pueda ser convertida en planes de acción. Se incluyen siete etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exploración, identificando la necesidad de cambio. 2. Entrada, estableciendo la relación de trabajo con un agente de cambio externo. 3. Diagnóstico, identificando el problema y estableciendo medidas para corregirlos. 4. Planeación, estableciendo las metas a alcanzar. 5. Acción, es la ejecución de lo planeado. 6. Estabilización y evaluación, conocido como el re-congelamiento por Lewin. 7. Terminación, el punto de término del proceso.
Modelo de cambio planeado de Robbins	<p>Menciona cuatro aspectos que determinan el cambio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerzas promotoras, son reacciones o anticipaciones ante amenazas o problemas detectados. 2. Agentes del cambio, son grupos internos o externos a la organización interesados en

	<p>influir en el cambio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Estrategias de intervención, van a modificar el comportamiento de las personas, adecuar la estructura organizativa y renovar la tecnología utilizada. 4. Resistencias al cambio, manifestadas por parte de los colaboradores y que se debe contar con estrategias para sobrellevarlo.
--	--

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Jones & George, 2014)

LIDERAZGO

Para González, González, Ríos, & León (2013) el liderazgo es un tema de relevancia e importancia en los temas de administración y comportamiento organizacional. En la Tabla 2 se identifican varias definiciones sobre liderazgo.

Tabla 2. Definiciones de liderazgo

Autores	Definición
Gutiérrez (2003)	Cualidad personal donde una persona dirige a un grupo al logro de metas comunes
Gil (2004)	Fenómeno personal y grupal donde un individuo organiza y mueve a los demás hacia una dirección específica.
Salazar (2006)	Capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos para crear un cambio por parte de los seguidores, este cambio es voluntario y se ve reflejado en el modo de actuar y pensar.
González (2011)	Arte de dirigir a personas hacia metas comunes, en estado de conciencia de las necesidades y en busca del beneficio colectivo.

Fuente: Elaboración propia

Existen modelos de contingencia que toman en consideración la situación o contexto en que se da el liderazgo. Es decir, la interacción entre la forma de ser del gerente, lo que hace y la situación en la que ocurre (Fiedler, 1984). A continuación se analizan tres tipos de modelos en base al liderazgo eficaz en las organizaciones.

El primero es el Modelo de Contingencia de Fiedler donde se distingue que el estilo del líder puede estar orientado a las relaciones

interpersonales con los subordinados y orientado al cumplimiento y desempeño de las tareas. La característica situacional puede estar determinada por tres factores: a) la relación de aceptación entre líder-miembros; b) por la estructura de las tareas sobre qué hacer y cómo hacer y c) al poder del puesto en relación al poder legítimo, de recompensa y coercitivo del líder (Fiedler, 1967).

El segundo modelo es la Teoría Ruta-Meta de House en la que se indica que hay que motivar a los colaboradores a través de recompensas por su desempeño para alcanzar las metas planteadas. Se identifica cuatro comportamientos motivacionales. El primero es el comportamiento de los directivos para asignar tareas y explicar cómo realizarlas para mejorar el desempeño. El segundo es el comportamiento de apoyo, interés y cuidado de los intereses de los subordinados. El tercero es el comportamiento participativo que permite a los subordinados intervenir en los asuntos y decisiones de la organización. El cuarto comportamiento es el orientado a los logros para que los subordinados se desempeñen en el nivel más alto posible (Jones & George, 2014).

El tercer modelo es el modelo de sustitutos del líder en el que se indica que en algunas situaciones la presencia de un líder o del liderazgo no es necesaria ya que el desempeño de los miembros de la organización es alto (Jones & George, 2014). De esta forma los jefes departamentales manejan todo tipo de situación gerencial con apertura a las opiniones e iniciativas de los empleados.

3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El LT es un proceso donde la estimulación de la conciencia de los trabajadores es el principal objetivo con el fin de convertirlos en seguidores productivos comprometidos con la misión organizacional y logrando apartar los intereses particulares para centrarse en el interés colectivo (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013). Esto se logra con buen clima laboral, actitud, responsabilidad, productividad y compromiso por parte de todas las partes involucradas (Krishnan, 2001). La Tabla 3 recopila y sintetiza

definiciones de LT elaboradas por varios autores.

Tabla 3. Definiciones de liderazgo transformacional

Autores	Definición de liderazgo transformacional
(Burns, 1978)	El líder transformacional reconoce la necesidad y busca satisfacerla para mejorar la actitud de los seguidores y crear autoconfianza.
Bass (1985)	La organización se adapta, resuelve problemas y mejora su desempeño con el aporte del líder y sus seguidores, mejorando el clima y bienestar organizacional.
Conger, Kanungo, & Menson (2000)	Depende de la percepción de los seguidores diferenciándose de otros tipos de liderazgo en cuanto a la formulación de una visión inspiradora.
Calderón (2002)	Proceso de dirección donde el líder cambia a los seguidores en sus actitudes, motivándolos a cumplir la misión y visión. Logrando un compromiso e identidad con la empresa.
Velásquez (2006)	Proceso de cambio positivo en los seguidores basándose en la ayuda mutua e integral a la organización. Impulsando la conducta efectiva, la identidad hacia la cultura organizacional y favoreciendo el cambio organizacional.
Lerma (2007)	Tiene lineamientos de inspiración donde se transmite a los seguidores una visión clara de las metas de la organización. Actuando siempre con entusiasmo y energía.
Leithwood, Mascal, & Strauss (2009)	Es la participación de los seguidores y su compromiso hacia la organización lo que va a lograr un cambio en las personas. Los trabajadores actúan por encima de sus propias exigencias laborales, logrando cambios en los grupos y organizaciones
Godoy & Bresó (2013)	La presencia y el liderazgo es la única forma de ser competitivo apoyado en el carisma del líder, esta habilidad de liderar tranquilamente puede ser entrenada y son los seguidores los que van a trabajar para el cumplimiento de las metas

Fuente: Elaboración propia

3.1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

En el proceso transformacional los seguidores se convierten a su vez en líderes auto dirigidos, auto regulados y auto controlados (Bracho & García, 2013). Bass & Avolio (1990) identificaron las siguientes características que se sintetizan en la Tabla 4:

Tabla 4. Características del líder transformacional

Característica	Descripción
Carisma	El líder carismático genera respeto y motivación y es quien constantemente busca nuevas oportunidades de trabajo y estrategias.
Creatividad	La creatividad está relacionada con la capacidad de aprendizaje y de asumir riesgos por parte del líder y seguidores.
Interactividad	La interactividad del trabajo en equipo permite formar y desarrollar a los seguidores, estimulando la colaboración de toda la organización.
Visión	Es la visualización de la organización en un futuro. El líder es el encargado de impulsar y motivar a que los seguidores se comprometan y cumplan con la visión.
Ética	El líder ético actúa en base a los valores humanos, es transparente y busca velar por los intereses comunes en beneficio de la organización.
Orientación a las personas	El líder atiende las necesidades de todos sus seguidores y se preocupa personalmente por sus inquietudes, necesidades y requerimientos.
Coherencia	El líder organiza sus ideas y transmite armonía entre lo que piensa, dice y hace. Todo en base a la ética y buena conducta.

Fuente: Elaboración propia

El líder transformacional va más allá de las tareas asignadas (Boal & Bryson, 1988). Durante un tiempo de cambios e incertidumbre el líder va a lograr incidir en la percepción de éxito de los colaboradores incrementando la dedicación, motivación y el compromiso por parte de los mismos (Pillai, 1996). Las cualidades de los líderes se reflejan en la práctica, cuando se está atravesando por procesos de transformación que potencialmente comprometen la

supervivencia y desarrollo de la organización (Omar, 2011). Los líderes transformacionales tienen comportamientos asociados a estimular la capacidad de innovación mediante la transformación permanente y la promoción del cambio (Oke, Munshi, & Wlumbwa, 2009). Comparando con otros tipos de liderazgo, el LT tiene un mayor efecto para estimular y promover la innovación en las organizaciones (Gardner & Avolio, 1998).

Al LT varios autores lo comparan con el liderazgo transaccional, autores como Sheard & Kakabadse (2004) indicaron que el liderazgo transaccional enfatiza el intercambio entre superior y subordinando negociando resultados vs recompensas. El LT abarca más aspectos y su preocupación deja de ser individual para centrarse en el bien común. Promoviendo el compromiso, lealtad y motivación a nivel individual y grupal. Los líderes logran promover ambientes para la innovación gracias a la interpretación de la cultura organizacional (Jaskyte, 2004).

Dueñas (2009) describió cuatro dimensiones básicas del LT. La primera, la identificación de metas desarrollando una visión compartida para poder establecer objetivos y metas en forma de consenso con todos los involucrados. La segunda, la integración e implicación de todos los colaboradores promoviendo estímulo intelectual para generar mayor rendimiento profesional. La tercera, el desarrollo de estructuras de abajo hacia arriba para dar apertura a la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales con el fin de compartir responsabilidades. Por último, el desarrollo de una cultura de colaboración donde el apoyo y ayuda hacia los demás sea la base y se convierta en fortaleza para un trabajo colaborativo (Torres & Riaga, 1999).

Bracho & García (2013) describieron tres tipos de variables relacionadas al resultado de la aplicación del LT. La satisfacción, que es el grado de aceptación hacia el trabajo y el líder como respuesta a las gestiones empleadas por el líder. El esfuerzo extra, que es el rendimiento productivo de los seguidores debido a la satisfacción de trabajar en la organización. Finalmente, la efectividad, la cual corresponde a la productividad de sus

seguidores y su trabajo basado en eficiencia y eficacia para así alcanzar las metas planteadas.

3.2.MODELOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

James MacGregor Burns describió su modelo basándose en dos líderes diferentes, el transaccional y el transformacional (Burns, 1978). El liderazgo transaccional basado en un intercambio asumido, ya sea por votos o incentivos monetarios por la productividad. El LT basado en la estimulación e inspiración hacia los subordinados para que logren resultados extraordinarios y que a su vez desarrollen habilidades de liderazgo.

Bass (1985) retomó lo anterior y redefinió la teoría del LT hacia los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Este tipo de líder provoca cambios en sus seguidores basado en la importancia de los resultados obtenidos, trascendiendo los propios intereses en virtud de los objetivos de la organización (Nader & Castro Solano, 2007). El líder consigue que sus seguidores obtengan un rendimiento mucho mayor al esperado comprendiendo la importancia de alcanzar los objetivos (Bass, 1985).

Posteriormente, Riggio & Bass (2006) expusieron que este liderazgo ha evolucionado hacia un liderazgo de rango completo, donde ahora se agrega el liderazgo *laissez faire*. Este liderazgo se refiere a la dimensión negativa donde los líderes evitan tomar decisiones, no hacen uso de su autoridad y no realizan intercambios de ningún tipo para el cumplimiento de objetivos. El líder puede tener conductas propias de un líder transformacional como transaccional dependiendo de la interpretación de la situación, contexto organizacional y de las tareas a realizarse (Riggio & Bass, 2006).

4. CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El líder transformacional va a direccionar a la organización y a sus colaboradores por la vía del cambio y la transformación integral. El cambio se puede dar a nivel micro-organizacional influyendo directamente en las creencias, actitudes y valores de los

seguidores; y a nivel macro-organizacional produciendo efectos en la cultura de la organización (Vega & Zavala, 2004).

4.1.CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El líder transformacional influye indirectamente en la motivación y comportamiento de los colaboradores fortaleciendo la cultura organizacional. Vega & Zavala (2004) expusieron cinco prácticas de liderazgo como se detallan en la Tabla 5 que van a ayudar al cambio en la cultura organizacional.

Tabla 5. Prácticas para el cambio organizacional

Prácticas	Descripción
Estimular el proceso	El líder es el encargado de buscar oportunidades para que se de el cambio, de experimentar la ejecución del plan para el cambio y de estimular a la organización a la toma de riesgos para crear nuevos cambios.
Inspirar una visión compartida	La visión debe tener credibilidad y lograr el involucramiento total con los subordinados, haciéndolos sentir importantes para la organización.
Capacitar a los colaboradores	El líder prioriza la necesidad de capacitación para fomentar la retribución de lo aprendido a la organización. El reconocimiento profesional va a fortalecer las buenas relaciones.
Modelamiento	El líder es figura de ejemplo. Su aceptación hará que los seguidores brinden apoyo, reconocimiento y comunicación al líder.
Energización	Es la motivación transmitida a los seguidores. Es importante reconocer a los seguidores por su desempeño y logros para la organización.

Fuente: Elaboración propia

4.2.DECISIÓN DE CAMBIO

La decisión de cambio surge como respuesta ante circunstancias financieras, operacionales y de productividad debido a que los resultados no son los esperados o que realmente la organización esté atravesando por una crisis.

Toda empresa que desee cambiar debe realizar un análisis interno hacia sus trabajadores para medir su grado de satisfacción e identificación con las metas de la empresa. Si ambas cosas no guardan relación con la empresa quiere decir que hay que empezar por su talento humano (Weber, 1947).

El cambio organizacional empieza con la identificación de la necesidad de cambio por parte líder con la ayuda de los colaboradores ya que son ellos los que expresan las necesidades de primer orden en la organización. Los grupos de trabajo con los colaboradores son de gran ayuda ya que se logra identificar problemas de segundo orden o a nivel departamental. De igual forma, los agentes externos ayudan al líder a detectar problemas existentes desde otra perspectiva. Con una buena comunicación organizacional se va a obtener información de gran apoyo para el líder en lo que sería las futuras decisiones para lograr el cambio hacia el bien de la empresa.

4.3. ESTRATEGIAS BÁSICAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL

El líder transformacional es el encargado de realizar acciones estructuradas e inspiradoras en la organización. Estructuradas son las que permiten comportamientos organizacionales que ayuden y faciliten la transformación. Las inspiradoras tienen apoyo en comunicados persuasivos y motivacionales para el cambio (Vásquez, 2013). Las estrategias pueden estar dadas en función de diferentes características. Vega & Zavala (2004) describieron cuatro estrategias importantes:

a) Estrategias de imposición

Imponen una nueva estructura organizacional. Las acciones estructuradas son las más usadas. Se usan ante situaciones de gran resistencia al cambio y en etapa de estancamiento de la organización.

b) Estrategias de habilitar

Están orientadas a la creación de una nueva imagen organizacional. Las acciones son inspiradoras donde se

establecen funciones y actividades para poder alcanzar la visión.

c) Estrategias de alistar

Aumentan el compromiso y participación de los miembros de la organización al ser más flexibles y enfocarse en los intereses personales. El líder usa acciones inspiradoras para trabajar con los colaboradores en la visión, valores y creencias.

d) Estrategias de avalar.

Respaldan el cambio y están destinadas a supervisar el progreso. Son flexibles en las exigencias del medio reflejando un alto compromiso con la organización. Transmiten confianza al grupo para vincularlo con el medio externo para el cambio.

4.4. PROCESO PARA UN CAMBIO TRANSFORMACIONAL

El cambio a nivel macro-organizacional está basado en cambiar la cultura y organización ante las tendencias y presiones del ambiente externo (Molero, 2002). El líder transformacional tiene la responsabilidad de identificar la necesidad de cambio y actuar rápidamente ante los problemas encontrados. Colvin (1999) explicó el proceso para lograr el cambio en la organización en cuatro apartados: el reconocimiento de cambio, el gobierno de transición, la creación de una nueva visión y la institucionalización de los cambios. En el primero el líder transformacional va a identificar la necesidad de un cambio incentivando a los colaboradores para que emitan críticas y opiniones útiles. Mejora el monitoreo interno para detectar las fortalezas y debilidades de la organización. Basa la evaluación del desempeño en indicadores para poder difundir la información en la organización de una manera más práctica.

El segundo apartado de gobierno de transición se refiere a lograr buen ambiente laboral para los trabajadores. Todo cambio organizacional denota cambios personales que muchos de los miembros han de poner resistencia a ello. El líder va a ayudar a manejar el conflicto emocional causado a través de nuevos

patrones de comportamiento y aprendizaje. La creación de una nueva visión es la tercera parte del proceso de cambio. Elaborar una nueva visión es darle un giro a la organización. Es la motivación de tener un nuevo propósito donde la participación de todos va a facilitar el proceso de internalización de la visión en los seguidores. Y por último dentro del proceso de cambio está la institucionalización de los cambios. El líder para poder llegar a todo el grupo de trabajo debe de crear relaciones con gente clave. De esta forma tiene personas comprometidas con los planes y ellos serán los que transmitirán constantemente a sus sub-alternos la nueva visión (Molero, 2002).

El proceso de cambio se puede dar en diferentes temas y niveles de la organización. El cambio puede enfocarse en los objetivos, estrategias, estructura organizacional, productos o servicios, tecnología, cultura organizacional, personal, procesos, entre otros. El cambio puede ser de uno o de algunos de los factores antes mencionados. Es tarea del líder transformacional identificar y analizar los aspectos clave donde se debe proceder inmediatamente con planes de acción (Shamir, House, & Arthur, 1993).

El cambio en la actitud y desempeño de los colaboradores está determinado por la influencia que el líder tenga sobre ellos (Sosik, 2006). Primeramente hay que lograr que los subordinados sientan que su trabajo y aporte son significativos para el desempeño de la organización. La motivación constante y el reconocimiento de un buen trabajo son elementos clave para incentivar a los trabajadores. Logrado lo anterior, hay que conseguir que cada empleado sienta la necesidad por la superación intelectual propia. Donde cada uno busque crecer, desarrollarse y realizarse en sus áreas profesionales (Fardella, 2013). La capacitación constante es una herramienta útil que posteriormente va a verse reflejado en el alto desempeño hacia la organización (Trice & Beyer, 1993). Finalmente, ante la nueva situación es donde los gerentes y el líder transformacional motivan a los subordinados a que apliquen los nuevos conocimientos adquiridos y trabajar en conjunto en bien de toda la organización.

5. CONCLUSIONES

El cambio organizacional es una acción que se debe tomar en cuenta por parte de todas las organizaciones que desean dar un giro a la empresa. El mundo cambiante, la fuerte competencia, las necesidades exigentes de los consumidores y los altos intereses por parte de las organizaciones, han creado la necesidad de contar con personal capacitado para enfrentar los retos presentes. Contar con líderes en las organizaciones es el nuevo reto actual, y gestionar bajo el LT es una opción que muchos autores concluyen como viable para aquellas organizaciones que quieran re-direccionar la visión y lograr un cambio radical.

En el presente estudio se analizó la evidencia teórica existente sobre el cambio organizacional y el LT como opción para el cambio, a través de la revisión de los principales estudios. De esta forma se ha descrito a lo largo del trabajo los aportes más relevantes sobre el tema. Para ello, se realizó un análisis de las definiciones y apartados de varios autores, obteniendo diferentes puntos de vista sobre el tema en cuestión. Cumpliendo de esta manera con los objetivos planteados para el trabajo. Donde el principal objetivo fue el describir los rasgos y características del LT y relacionarlo con la influencia que tiene para lograr un cambio organizacional.

De los artículos revisados en cuanto a ejemplos de aplicación del LT se concluye que se puede aplicar en diferentes áreas. Martos (2007) mencionó que en las empresas familiares el LT potencia el aprendizaje y el compromiso individual de los empleados reflejándose en el rendimiento de la empresa. Otro ejemplo es el estudio aplicado a docentes universitarios donde demostraron tener características propias del LT a través de su desempeño laboral de alto nivel y de su positiva influencia en sus educandos (González, González, Ríos, & León, 2013). De igual forma Cuadrado & Molero (2002) en su caso de estudio en directivos de empresas españolas demostraron que el LT puede darse en hombres como mujeres, evidenciando una mayor aplicación por parte del sexo femenino en cuanto a exigencias hacia los subordinados

y en autoevaluaciones sobre su rendimiento. De esta forma se confirman los aportes positivos a las organizaciones para quienes optan por liderar de forma transaccional.

A partir de lo revisado en el trabajo, sería interesante revisar lo que sucede a nivel de Latinoamérica en cuanto a las empresas exitosas. Revisar y analizar el liderazgo empleado que ha contribuido a su éxito. De igual forma realizar investigaciones sobre como un gerente departamental o general puede llegar a ser un líder transformacional, si realmente forma parte de su personalidad o si con la capacitación necesaria puede desarrollar el líder que lleva dentro.

Como toda investigación, este trabajo también tiene sus limitaciones. Primero, sólo se revisa un determinado número de artículos científicos. Segundo, la mayoría de artículos se centran en la relación entre LT y liderazgo transaccional. Tercero, hay pocos artículos de investigación en español y el acceso era restringido para acceder a las publicaciones en inglés más importantes.

Por último, como futuras líneas de investigación al presente trabajo se propone la importancia de investigar al LT en las empresas familiares, haciendo énfasis en la importancia de su aplicación por parte de los gerentes- propietarios y su perfil como líderes transformacionales. También sería interesante analizar la relación de las futuras generaciones como nuevos gerentes y su perfil como líderes transformacionales con el grado de aceptación de sus colaboradores y gerentes. Aquí se pudo medir de manera especial el grado de aceptación por parte de los empleados cuando la organización está atravesando momentos de crisis financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, F., Saboya, P., & Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor leadership questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Barbuto, J. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press, Collier Mcmillan.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development*. USA: Research in Organizational Change and Development.
- Betancur, J. H. (2010). La ética de la responsabilidad social empresarial. *Katharsis*(9), 73-91.
- Boal, K., & Bryson, J. (1988). *Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach (vol 32)*. USA: Schriesheim.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista Telos*, 15(2), 165-177.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. USA: Harper & Row.
- Calderón, G. (2002). Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. *Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA, 13-44.
- Chiavenato, I. (2009). La dinámica de la organización. Macroperspectiva de CO. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill, (2), 414-439.
- Colvin, R. (1999). Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations. *Christopher Newport University, USA*.
- Conger, J., Kanungo, R., & Menson, S. (2000). Charismatic Leadership and follower outcome effects. *Symposium on Charismatic and transformational leadership*, 21(7), 747-767.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para

- el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 39-55.
- Del Prado, L. (2007). Las dimensiones del cambio. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas. UCA, FCSE*, 7(34), 61-75.
- Dueñas, D. (2009). Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria Lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 8(32), 81-97.
- Fardella, J. (2013). Valores del líder y liderazgo transformacional. *Actas de la VI convención científica internacional de la Universidad de Matanzas*, 26-28.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. USA: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1984). *El estilo del liderazgo: el modelo de la contingencia*. Barcelona.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gardner, W., & Avolio, J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Gil, D. (2004). *Liderazgo, una decisión personal*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(2), 59-64.
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Revista Telos*, 15(3), 355-371.
- Gutiérrez, M. (2003). El liderazgo transformacional en el docente universitario. *Revista virtual de educación superior*, 1 (1), 72-96.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 152-164.
- Jones, G. (2013). Tipos y formas de cambio organizacional. En G. Jones, *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson, (7), 273-299.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill, (6), 408-519.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). Control y cambio organizacional. En G. R. Jones, & J. M. George, *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill, (6), 408-519.
- Krishnan, V. (2001). Values systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 126-132.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. USA: Editorial Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Editorial Thompson.
- Llorens, S., Salanova, M., & Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos construcción*, 220, 48-55.
- Martos, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones europeas de dirección*

- y economía de la empresa, 13(3), 217-234.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, (76), 53-76.
- Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Oke, A., Munshi, N., & Wlumbwa, F. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Revista Liberabit*, 17(2), 129-138.
- Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of applied social psychology*, 26(6), 543-562.
- Riggio, R., & Bass, B. (2006). *Transformational leadership*. USA: Erlbaum.
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional modelo para organizaciones educativas que aprende. *Revista Unirevista*, (22), 1-12.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Editorial Limusa.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory*. *Organizacion Science*, 4(4), 577-594.
- Sheard, A., & Kakabadse, A. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of management development*, 23(1), 7-106.
- Sosik, J. (2006). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary study. *Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244.
- Torres, M., & Riaga, C. (1999). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto. *Burns*, 9-13.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLW forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Departamento de Psicología: Universidad de Chile.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Tecnicas de Liderazgo*. Espana: Editorial Ideas Propias.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. USA: Free Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. USA: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

