



Marzo 2017 - ISSN: 1696-8360

LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y SU VINCULACIÓN CON EL LIDERAZGO

Econ. Marcelo Abad V.

Docente Universidad de Guayaquil

mabadv@ug.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marcelo Abad V. (2017): "La Administración del Cambio Organizacional y su vinculación con el Liderazgo", Revista Contribuciones a la Economía (enero-marzo 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/1/cambio.html>

Resumen

El propósito de la presente investigación es determinar la relevancia del liderazgo sobre la administración del cambio, evaluar el grado de influencia del liderazgo transaccional y transformacional sobre el cumplimiento de metas durante sus procesos de administración. El trabajo referido en el presente documento se fundamentó en una revisión bibliográfica, tanto de artículos científicos, libros y fuentes correspondientes a bases de datos científicas de relevancia, gestión mediante la cual se determinó la relevancia del liderazgo sobre la consecución de objetivos en las organizaciones. El cambio implica una constante en el mundo contemporáneo, las organizaciones deben enfocarse en la maximización de sus recursos, con lo que deben evaluar tanto en su entorno como al interior de sus procesos los mecanismos para mantenerse vigente en los mercados. La administración del cambio parte desde una perspectiva de alta relevancia para el accionista, perspectiva que tanto gerencias, como mandos medios y operativos deben de compartir para mantener y/o potenciar la vigencia de la empresa. El cambio organizacional debe estar asociado con eventos positivos, tales como la productividad, no deber ser percibido como una moda, sino más bien como una constante, que facultará la generación de una ventaja competitiva, la que beneficiará a todos de miembros de la organización en el mediano y largo plazo. El cambio implica un movimiento de la zona de confort o del nivel de status quo hacia un área de constante movimiento y riesgo. El cambio no implica la gestión de un solo o pequeño conjunto de individuos en una organización, está asociado con el trabajo en equipo, y a la interacción entre los distintos niveles jerárquicos, ello implica el desarrollo de gestiones en los que la coordinación e influencia es clave. Las habilidades gerenciales deben de exponerse al máximo durante los eventos de cambio, dado que aunado a los riesgos de los referidos procesos, surgen distintos efectos en los colaboradores, tales como fricciones, reducción en los niveles de rendimiento, stress, ausentismos e incluso renuncias de colaboradores importantes. El liderazgo es uno de los factores que potencia la transformación de la visión, objetivos de las empresas en realidades. El liderazgo implica la capacidad de un individuo de influir sobre otros, para que voluntariamente desarrollen gestiones que implican en cumplimiento de las metas de la empresa, beneficios que no son exclusivos de los líderes y de los accionistas de la organización, sino que más bien a través de procesos de liderazgo efectivos ocasionan bienestar en los integrantes de los equipos de trabajo. La selección del estilo de liderazgo es crucial, ya que este depende de diversas características y circunstancias, sin embargo la literatura refiere al liderazgo transformacional como un estilo efectivo e idóneo, que faculta mejorar las competencias de los individuos e involucrarlos socialmente con sus líderes, para que la relación de intercambio entre líder y seguidor implique la estructuración de un equipo de trabajo del alta eficacia y eficiencia en el largo plazo, que sirva de apoyo y motive cambios organizacionales que mejoren la posición de las empresas y de todos sus involucrados.

Palabras Claves: Administración del cambio, gerencia, liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional

Clasificación JEL: M14, M14,M10, M10, M10

Abstract

The purpose of this research is to determine the relevance of leadership on managing change, and to assess the degree of influence of transactional and transformational leadership on the implementation of goals for change management processes. The assignment referred to in this document was based on a literature review collected from scientific articles, books and sources corresponding to scientific databases relevant, whereby the importance of leadership on the achievement of objectives is determined in organizations. The change implies a constant in the contemporary world, the organizations must focus on the maximization of their resources, with which they must evaluate both in their environment and within their processes the mechanisms to stay in force in the markets. The management of the change starts from a perspective of high relevance for the shareholder, a perspective that both managers, middle managers and operatives must share in order to maintain and / or enhance the company's validity. Organizational change must be associated with positive events, such as productivity, should not be perceived as a fashion, but rather as a constant, which will enable the generation of a competitive advantage, which will benefit all members of the organization in the medium and long term. The change implies a movement of the comfort zone or the status quo level towards an area of constant movement and risk. Change does not imply the management of a single or small set of individuals in an organization, is associated with teamwork, and the interaction between the different hierarchical levels, this implies the development of managements in which coordination and influence is key. Managerial skills should be exposed to the maximum during change events, since in addition to the risks of the mentioned processes, different effects appear in the collaborators, such as frictions, reduced levels of performance, stress, absenteeism and even resignations. Important contributors. Leadership is one of the factors that strengthens the transformation of vision, corporate goals into realities. Leadership implies an individual's ability to influence others, so that they voluntarily carry out actions that imply compliance with the company's goals, benefits that are not exclusive to the leaders and shareholders of the organization, but rather through effective leadership processes cause well-being in the members of the work teams. The selection of leadership style is crucial, since it depends on different characteristics and circumstances, however, the literature refers to transformational leadership as an effective and appropriate style, which empowers individuals to improve their skills and socially involve them with their leaders. That the relationship between leader and follower implies the structuring of a work team of high efficiency and efficiency in the long term, which serves as support and motivates organizational changes that improve the position of companies and all those involved.

Key Words: Organizational change, leadership, transformational leadership, transactional leadership.

JEL classification: M14, M14,M10, M10, M10

Introducción

La administración del cambio implica una constante en las organizaciones contemporáneas sin embargo y a pesar de su cotidianidad, su implementación y administración implican un problema relevante para las organizaciones, ante lo que se plantea la pregunta central ¿El liderazgo influye sobre la administración adecuada del cambio?, y como sub-preguntas: ¿El liderazgo transformacional aportará a una administración adecuada del cambio? , ¿El liderazgo transaccional aportará a una administración adecuada del cambio? , ante lo que se deben de considerar los mecanismos idóneos para que el cambio se materialice bajo un esquema de eficacia y eficiencia. De acuerdo a revisión literaria se considera que la aplicación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional aportan a mejorar la administración del cambio, tal como lo señalan (Vito, Higgins, & Denney, 2014;Chou, 2014;Hannan & Freeman, 2013) entre otros autores. La evaluación del problema en el presente trabajo se amparó en la revisión de literatura, con el objetivo de evaluar esquemas que potencien el éxito de las gestiones durante procesos de administración del cambio en las organizaciones

Desarrollo

El cambio en las organizaciones contemporáneas tiende a convertirse en una constante, una práctica frecuente desarrollada tanto en el sector privado como estatal con el objetivo de incrementar o mantener un adecuado desempeño operacional y cumplir así con los objetivos estratégicos estipulados (T. Kieselbach, 2010).

La administración del cambio es uno de los aspectos relevantes de los tomadores de decisiones en las organizaciones, quienes deben afrontar diversas adversidades, en diversos ámbitos, tales como el comercial, operativa, financiero entre otros, circunstancias a la que debe de añadirse las velocidades de cambio, que exigen una toma de decisiones rápida y eficaz (K. Weick, 1999).

1.1 La Administración del Cambio

El cambio en las organizaciones tiende a ser una constante ante lo cual su adecuada coordinación aporta a la generación de reacciones y resultados positivos en su implementación. De acuerdo a lo propuesto por Oreg et al (2011) el proceso del cambio es factible de ser enfocado desde la perspectiva del individuo y de grupo, , modelo referido en la Figura 1. El esquema para el cambio planteado por Oreg et al (2011) orienta al cambio en cuatro instancias: (a) Antecedentes del pre-cambio, hecho que implica una revisión de las características del grupo de colaboradores sujetos al cambio a más de una revisión del contexto del grupo u organización sujeta a los procesos de cambio; (b) antecedentes del cambio, sección referida al proceso del cambio, la evaluación del costo beneficios a más de los perjuicios implícitos en el proceso y el contenido del cambio; (c) reacciones explícitas, lo cual aplica a las reacciones afectivas, cognitiva y de comportamiento; (d) consecuencias del cambio, referidas a los efectos en el personal involucrado y la gestión laboral.

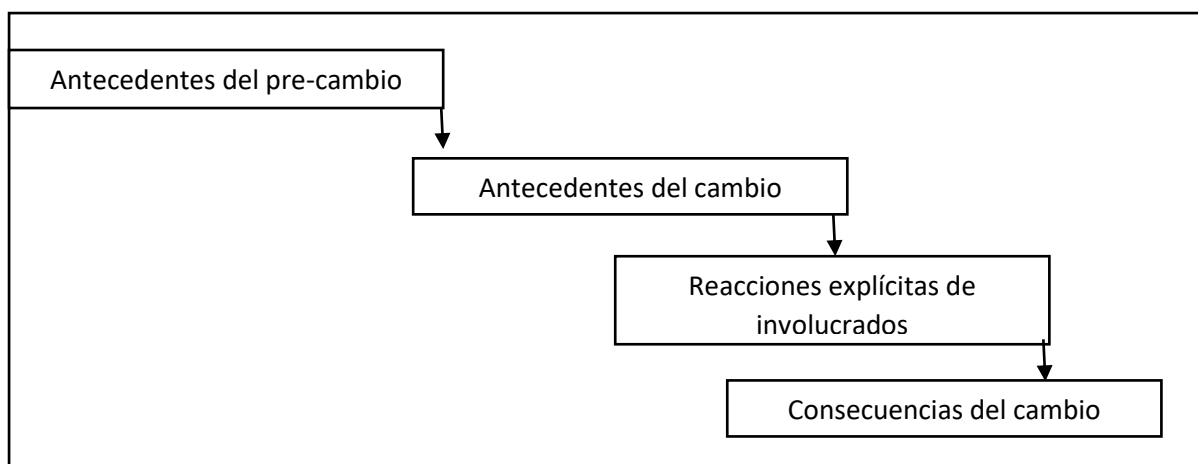


Figura 1: Modelo del cambio "Reacciones de los destinatarios del cambio" Adaptado de Oreg, Vakola, & Armenakis (2011)

El cambio organizacional es considerado como un proceso desafiante y continuo, que genera tensión tanto en los individuos como en la organización, el cambio es factible de generar miedos en la adaptación con respecto a la adaptación a los nuevos procesos de cambio (Coch & French, 1948).

Efectos de la Administración del Cambio

Los procesos de cambio en las organizaciones son factibles de generar efectos positivos tanto como negativos. Entre los efectos positivos se plantea la reducción de errores, reclamos de clientes, la mejora de procesos operativos, reducción de costos y gastos entre otros, esto orientado a la generación de ventajas competitivas (Ionescu, 2014); es de considerar que existen autores que consideran que el cambio genera diversos efectos negativos, tales como incremento del índice de rotación de personal, y ausentismo (Mack, 1998; Martin A.J., 2005; Holt D.T., 2007). De acuerdo a lo señalado por Holt D.T. (2007), Oreg S. (2006), Martin A.J. (2005) y Mack (1998), los efectos del cambio son factibles de presentar resultados negativos a nivel global de la organización; sin embargo es de considerar que existen autores tales como Probst (2003), Amiot (2006), Holt D.T.,

(2007) Oreg (2006) y Axtell C (2002) quienes consideran que el cambio en las organizaciones genera efectos particularmente negativos en los colaboradores de las organizaciones.

Los indicadores referenciales del impacto negativo global a nivel organizacional generado por el cambio son: (a) la intención de renunciar de los colaboradores, que implica el deseo voluntario de separarse de la organización dada la percepción negativa de los cambios aplicados en la empresa (Holt et al, 2007; Oreg, 2006); (b) reducción en la productividad, lo que implica una reducción en la relación insumo producto, considerando como insumo relevante el tiempo (Mack, 1998); (c) ausentismo, hecho que corresponde a la ausencia de un colaborador a su jornada de trabajo, generada por el desmotivación de afrontar nuevas funciones o condiciones dados los cambios implementados o por deterioro en la salud por los niveles de stress generados por las nuevas gestiones laborales (Martin et al, 2005); e (d) incremento en los gastos de atención médica para los colaboradores de la empresa, generados por el aumento de servicios de cuidados de salud preventivos y correctivos inherente al incremento del stress por cambios organizacionales (Mack, 1998).

Entre las principales variables asociadas con efectos negativos en los individuos de las organizaciones sujetas a procesos de cambio se estipulan: (a) variaciones en el bienestar psicológico, hecho que implica cambios de humor disociadores y deterioro en la interacción con otros individuos; (b) insatisfacción laboral, hecho que implica una reducción en el grado de comodidad con las funciones laborales y confort con la organización en la que se labora; (c) Stress, incremento de la tensión física y/o emocional en los empleados que implica una reducción en la capacidad de respuesta laboral (Amiot, 2006; Probst, 2003; Holt D.T., 2007; Oreg, 2006; Axtell C. et al, 2002).

Empero de las referencias de distintos autores sobre el cambio, su administración implica un alto grado de incertidumbre aunado a la omnipresencia del riesgo, incluso aquellas gestiones de cambio con un alcance de muy corto plazo, afrontan niveles de riesgo importantes y a pesar de su horizonte de acción, el riesgo no es factible de ser eliminado y por ende es una constante durante los procesos de cambio en las empresas (Jacobs, Witteloostuijn, & Christe-Zeyse, 2013).

Dada la relevancia del cambio en las organizaciones, sus modelos deben estar circunscritos a esquemas científicos y teóricos que potencien su eficacia, ante lo cual es necesario considerar un concepto de administración del cambio, lo cual implica un proceso en el que el cambio se va a desarrollar en base a una dirección, orientado hacia objetivos organizacionales, con la consideración de los recursos disponibles en la empresa en base a procesos y técnicas adecuadas bajo esquemas y parámetros de control, que potencien la eficacia de los procesos de cambio (Gabriele Jacobs, 2013; Fremont E. Kast, 1987).

Es de considerar de que a pesar de la amplia gama de investigaciones y mejoras realizadas sobre los conceptos de Administración del Cambio, los procesos de cambios en las organizaciones están aún asociados en una proporción no despreciable con el fracaso, hecho referido en mayor proporción a procesos de fusiones y adquisiciones en distintas organizaciones. La administración del cambio no solo debe lidiar con procesos de fusiones y adquisiciones, en algunos casos el cambio implica procesos a escalas menores, en los cuales el fracaso no implica una amenaza relevante para el cierre de operaciones de una organización, (Dikova D., 2010; Muehlfeld, 2012; Brakman S. 2013; Gabriele Jacobs, 2013).

La administración del cambio en las organizaciones debe desarrollar sus procesos con la presencia de dos obstáculos relevantes: (a) La calidad académica de los colaboradores de la firma, hecho a considerar dado que a pesar de que existen filtros en los procesos de reclutamiento, los conceptos de mejora continua y administración de cambio implican un nivel de exigencia mayor para los colaboradores de las organizaciones, quienes a partir de cierto nivel de exigencia tienden a reducir su productividad dado su limitado nivel académico para las exigencias actuales de la organización; (b) la relevancia práctica, la cual corresponde a la importancia de los proyectos de cambio para los colaboradores de la organización, quienes ante el balance de costo beneficio individual, son factibles de considerar que los cambios propuestos implican, salir de una zona de confort, a más de considerar relevante el interés personal y dejar el del grupo de trabajo y de la empresa (Pettigrew A.M., 2001).

La administración del cambio, implica una gestión compleja dados los enlaces de diversos tipos existentes en las organizaciones, tales como operativos, financieros, legales, entre otros aunado a niveles de fragmentación e interacción entre sí, niveles determinados como: (a) Micro,

individuos-colaboradores de la organización; (b)meso, correspondientes a grupos dentro de la organización) y (c)macro, hecho referencial al ambiente organizacional (Gabriele Jacobs et al, 2013).

La administración del cambio basada en la naturaleza fragmentada de la organización, enfocada en la perspectiva micro, considera los factores psicológicos del cambio organizacional, considerando en los efectos que este provoca sobre los colaboradores de la empresa así como la percepción de los individuos sobre el cambio, las estrategias implementadas por los miembros de la organización para afrontar la incertidumbre y los niveles de estrés generados por los cambios que se presentan en la organización (Weber & Weber, 2001; DiFonzo. & Bordia, 1998).

Un enfoque adicional de la administración del cambio en la organización, en función de la naturaleza fragmentada de una empresa, corresponde a la perspectiva meso, la que relacionada con la evaluación del impacto del cambio sobre la identificación organizacional y los procesos de institucionalización y expectativas de los colaboradores de la empresa (Jacobs et al, 2013).

La tercera opción del enfoque fragmentado de la administración del cambio se basa en la macro perspectiva de la organización, la que considera un enfoque global de la organización, en función de variables sociológicas para evaluar la inercia organizacional, su consideración sobre la solvencia de la empresa, sus niveles de competitividad y el riesgo de mortalidad o incumplimiento del principio de empresa en marcha (Hannan & Freeman, 2013).

Es de considerar que la administración del cambio en las organizaciones ha sido evaluada desde enfoques diferentes por parte del claustro académico y de las Gerencias, estudios que han convergido hacia esquemas para potenciar el cumplimiento de los objetivos por parte de las organizaciones, sin embargo es de considerar que las evaluaciones de las Gerencias han presentado un mayor grado de eficacia que el de los académicos, hecho basado en la visión múltiple de las distintas Gerencias de una organización aunado a la experiencia y vigencia en el campo laboral (Bono & Foster, 2004).

1.2 La Gestión Gerencial en la Administración del Cambio

La administración del cambio está relacionada con gestiones gerenciales, lo cual involucra una serie de cometidos, los cuales son factibles de ser integrados en conceptos de planeación estratégica, finanzas, marketing y operaciones. Sin embargo es de considerar que existe un denominador común entre los Gerentes, la interacción con personal dentro de la organización y de los problemas que cada uno presenta. Las Gerencias dedican un porcentaje importante de tiempo al asesoramiento y apoyo al grupo de colaboradores de menor rendimiento laboral, en la organización de asuntos laborales, solucionando disputas entre colaboradores y/o departamentos operativos a más del planteamiento de planes de carrera para colaboradores de su área, entre otras funciones (Bono & Foster, 2004).

De acuerdo a lo estipulado por C.Hales (1993), es necesario referir que la gerencia sea analizada desde dos puntos de vista, el inicial como una posición dentro del organigrama de la organización y la segunda con un proceso organizacional, el cual implica que las personas asumen la responsabilidad por el propósito, el progreso de su gestión y el producto generado, considerando en el desarrollo de la gestión la experiencia, la cual incluso es percibida como un insumo para efectuar procesos prospectivos sobre el desarrollo de los procesos y sus resultados implícitos. Como se aprecia en la figura 2 es factible establecer cinco procesos relevantes de la gestión gerencial y su aporte al éxito organizacional, El gerencia es proactiva, es la capacidad dar forma y dirigir el mundo en lugar de simplemente reaccionar ante el.

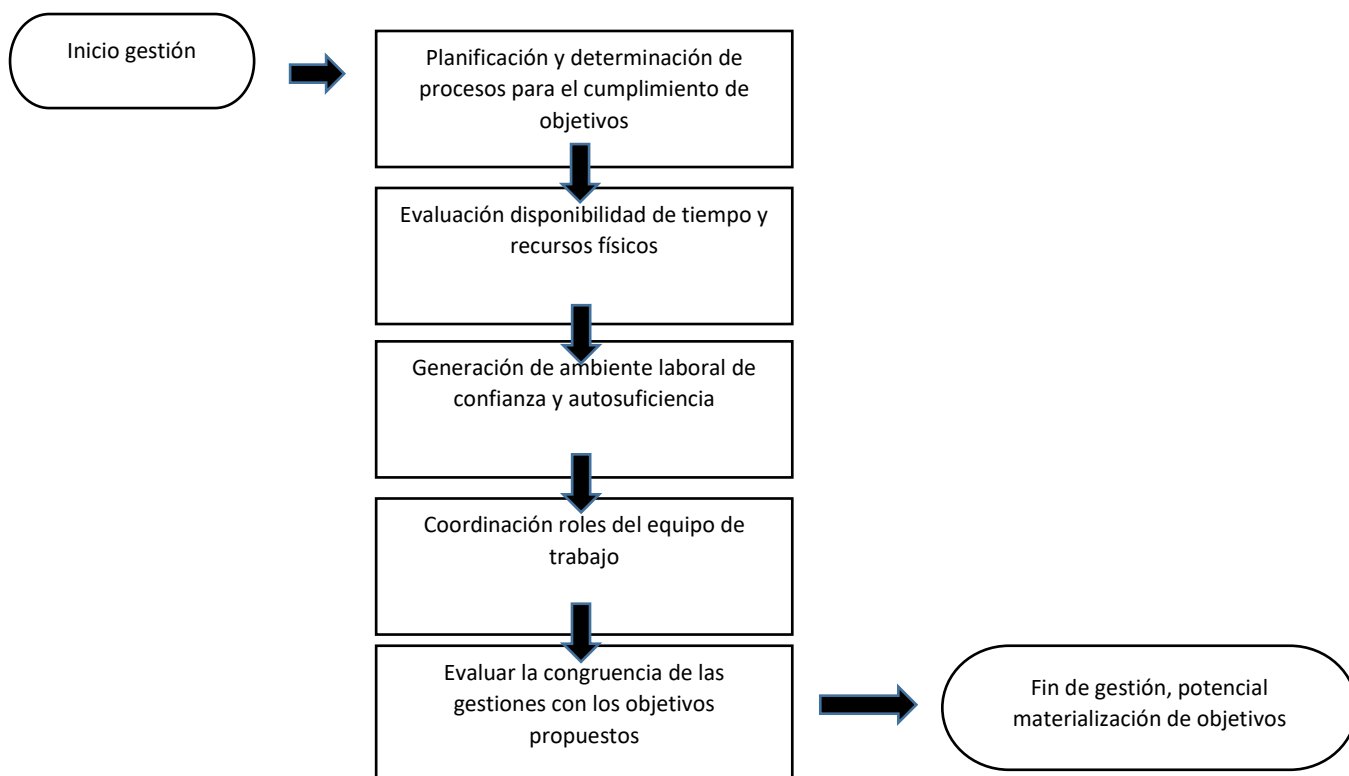


Figura 2 : Procesos de la gestión gerencial. Adaptado de Hales (1993)

La gestión gerencial implica la sumatoria de una serie de procesos, tales como planificar, pronosticar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Un Gerente es un ente que plantea objetivos, sobre lo que determina cuales son las gestiones que deben de realizarse para alcanzar sus metas, para lo cual debe efectuar un análisis detallado de las actividades a realizar y de la asignación de la carga laboral entre los miembros de su equipo de trabajo. La motivación y comunicación son relevantes y deben ser una constante en la gestión gerencial, la constante medición de resultados y la toma de decisiones para corregir ineficacias forma parte de las funciones claves del gerente. El Gerente debe tener una visión de mejora continua no solo sobre los procesos, sino sobre las competencias laborales y personales tanto propias como de su equipo de trabajo, al considerar a la gerencia como una disciplina acumuladora e integradora de valores y conductas sociales (R.Heller, 2000; Appleby, 1988).

Existen autores relevantes tales como Henry Mintzberg (1971) que consideran riesgoso simplificar y clasificar los elementos de la gestión gerencial, debido a que el gerente realiza una amplia gama de gestiones a las cuales no son factibles de resumir en un concepto o descripción. El enfoque de la investigación del autor referido en el presente párrafo es resaltar el ambiente incierto y cambiante en el que operan los gerentes. Charles Handy (1995) coincide con Henry Mintzberg y establece que el trabajo gerencial es más que desarrollar una gestión al mismo tiempo.

De acuerdo a lo investigado por Mintzberg (1983) los gerentes se desarrollan en dos amplios roles, el rol interpersonal y el informativo. El rol informativo aplica a tres factores, (a) Monitoreo, mediante el cual se mantiene un registro de los sucesos organizacionales; (b) difusión, transferencia de información hacia el grupo de trabajo; (c) cumplimiento de expectativas, lo que implica generar los resultados esperados por los superiores jerárquicos de la organización. Henry Mintzberg (1995) concluye que la Administración Gerencial es un arte, hecho que implica un esfuerzo constante del individuo

por superarse, educación continua y una valoración continua de resultados, el rol gerencial implica un bloque de roles.; se establece que el liderazgo es una de las variables trascendentales para el desarrollo eficaz y eficiente de las gestiones gerenciales como de su equipo de trabajo.

El carácter y comportamiento del líder de un grupo influencia en el bienestar de sus seguidores durante las gestiones en la organización, incluso durante los periodos de cambio . Investigaciones sobre la administración del cambio organizacional han determinado relaciones positivas entre los procesos exitosos de cambio en las organizaciones y una administración competente basada en un esquema participativo, informativo y justo. Se establece que las gerencias son agentes de cambio importantes, quienes aportan al éxito de las organizaciones y en que su equipo de trabajo alcance los objetivos planteados (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Skakon et al, 2010; Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007; Kieselbach, Bagnara, Elo, S. Jefferys, & C.Joling, 2009).

La implementación exitosa del cambio organizacional ha sido un factor trascendental para las firmas , su éxito requiere de la aceptación y apoyo de los colaboradores de la organización, referida bajo el concepto de una adecuada actitud, compromiso con la organización (Fedor, Caldwell, & Herold, 2006; Miller, Johnson, & Grau, 1994).

Según Eisenbach et al (1999) la implementación exitosa del cambio corresponde a una alineación de los valores de los gerentes, hecho que de acuerdo a Simons (1999) se define como integridad de conducta, la cual es relacionada según el referido autor con el liderazgo transaccional y transformacional , dado que los referidos estilos de liderazgo potencian la alineación de gerentes y colaboradores con la organización; el liderazgo es considerado como un factor crítico en la administración del cambio organizacional (Yousef, 2000)

1.3 Liderazgo transaccional y transformacional durante la administración del cambio

Los colaboradores de una organización son factibles de ser influenciados y motivados por sus líderes, sobre lo se que establece dos estructuras referenciales y de mayor reconocimiento frente a otras tendencias de liderazgo, el liderazgo transaccional y transformacional, los cuales son mecanismo para la administración del cambio (Vito, Higgins, & Denney, 2014; Burns, 1978). (Burns, 1978)

El liderazgo transformacional y transaccional son complementarios durante procesos de cambio en las organizaciones, ambos se complementan y son necesarios para una administración adecuada (Nadler & Tushman, 2011). De acuerdo a lo señalado por Simons (1999, 2002) el liderazgo transformacional soporta el cambio exitoso en base a la confianza y credibilidad , en cambio que el liderazgo transaccional en un tipo de instrumento, que implica una plataforma concreta en base a la cual, los gerentes involucran a su colaboradores con la gestión del cambio en base a una naturaleza económica.

El liderazgo transformacional está caracterizado por cuatro factores, tal cual lo estipula la Figura 3: (a) Apoyo conductual, (b) inspiración motivacional, (c) estimulación intelectual, y (d) consideración individual. El líder transformacional actúa como un modelo a seguir, genera un sentido de identificación con una visión compartida , inculca fe y orgullo en sus colaboradores , potencia en el equipo de trabajo la generación de prácticas laborales que rompen con las gestiones e ideas tradicionales , el liderazgo transformacional considera las necesidades de los individuos en las organizaciones (Bass, 1985).

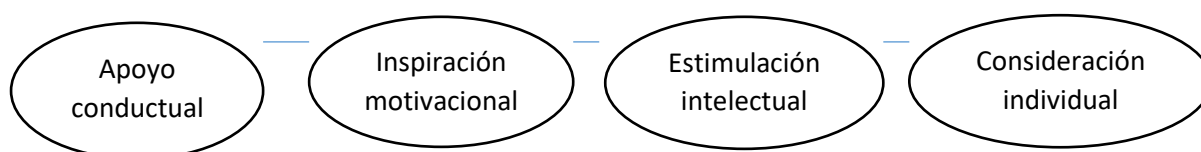


Figura 3: Características del liderazgo transformacional. *Adaptado de Bass (1985)*

De acuerdo a lo señalada por Orth (2002) el apoyo conductual se refiere a comportamientos que están relacionados con la consecución de metas que se encuentran relacionadas con la

administración del cambio; según L.Herscovitch & Meyer (2002) existen tres clases de comportamientos que esta relacionados inherentemente con el cambio organizacional: Cumplimiento, cooperación y cobertura de metas. El cumplimiento se refiere al compromiso de los colaboradores de la organización para desarrollar lo que sea requerido por la administración del cambio, la cooperación implica a la aceptación por parte de los colaboradores del espíritu del cambio organizacional, para efectuar esfuerzos adicionales a los realizados cotidianamente, y cobertura de metas implica el compromiso con la administración de cambio por parte de los colaboradores (Griffin, G., & West, 2001).

La inspiración motivacional es un factor relevante para el desarrollo del liderazgo transformacional, ante lo cual el comportamiento de los supervisores forman un rol importante en la estructura del cambio organizacional. La interacción social entre los colaboradores y los supervisores es relevante para formar y/o establecer la actitud y el comportamiento de los colaboradores en la organización (Griffin, G., & West, 2001; Doby & Caplan, 1995); de acuerdo a lo señalado por Griffin et al (2001) el comportamiento de los supervisores es percibido por los colaboradores del equipo de trabajo como el comportamiento de la organización, en función de lo cual un trato , benevolente o no benevolente, es vinculado directamente con la visión de la organización durante la transición del cambio organizacional. Los colaboradores una vez que han percibido el apoyo de la organización a travel del liderazgo transformacional, dados conceptos de reciprocidad, desarrolla un sentimiento cuidado y preocupación por el bienestar de la organización y por la consecución de su objetivos , este implica tanto el apoyo a la estimulación intelectual tanto como consideraciones sobre los individuos.

El liderazgo transformacional está orientado a mejorar la conducta y apoyo a la consecución de objetivos organizacionales por parte de los colaboradores de una empresa, un individuo que afronte la administración del cambio bajo un esquema de liderazgo transformacional, tiende a percibir los resultados de la organización con un enfoque positivo y propio (Chou, 2014).

De acuerdo a lo estipulado por Vito et al (2014),el liderazgo transaccional presenta características refenciales, tales como una relación recíproca y determinística entre el líder y sus subordinados . Modelos de regateos son aplicados para así motivar el desempeño de los colaboradores de una organización, modelos basados en esquemas progresivos de generación de valor, hecho que implica que a mejores resultados mayores niveles de beneficios, ante lo que la generación de valor se potencia y se establece bajo una relación ganar ganar.

De acuerdo a lo estipulado por Bass (1985), el liderazgo transaccional está caracterizado por dos variables , recompensas contingentes y administración por excepciones, tal como se refiere en la figura 4. La administración por excepciones está dividida en dos elementos activos y pasivos (Lowe, Kroeck, & Sivasubramian, 1996). El liderazgo transaccional genera un esquema líder seguidor, en el que las acciones correctivas son factibles de ser aplicadas.

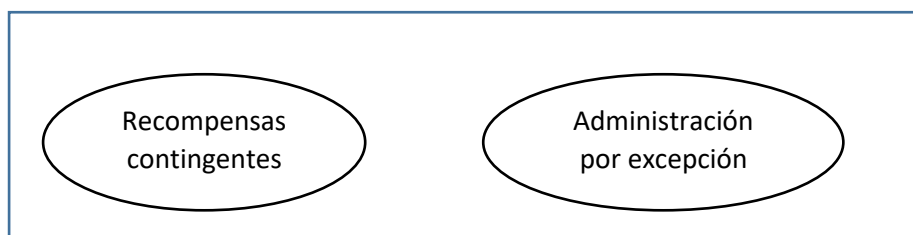


Figura 4: Características del liderazgo transaccional. Adaptado de Bass (1985)

El líder transaccional aplica esquemas de administración por excepciones para la implementación de programas de monitoreo que le permitan reunir información sobre el comportamiento de sus colaboradores para efectuar predicciones y/o prevenir desviaciones de las metas y objetivos propuestos Bass (1985,1999); de acuerdo a lo señalado por Judge & Piccolo (1999) el líder transaccional es de perfil pasivo, solo toma medidas cuando surge una situación problemática o para premiar el cumplimiento de una meta.

Bajo un esquema de liderazgo transaccional y su impacto en la administración del cambio, el líder y sus colaboradores disponen de un grado alto de influencia, el beneficio mutuo corresponde a la obtención de un interés común. Es factible de que surgan situaciones en las que el líder no disponga de toda la información sobre un caso en particular y el colaborador disponga de la información necesaria, a más de la competencia para solucionar el problema, hecho que implica situaciones de negociación sujetas a liderazgo durante procesos de Administración del cambio, sin embargo es de considerar que el tiempo asignado a los procesos de negociación, resta disponibilidad de tiempo para la ejecución de las funciones (Vito, Higgins, & Denney, 2014).

La perspectiva del liderazgo transaccional durante la administración del cambio, implica que tanto los líderes como sus colaboradores dispongan de un poder e influencia considerable, el intercambio de beneficio mutuo es relevante para la consecución de las metas organizacionales, sin embargo es de considerar que la gestiones son desarrolladas en base a acuerdos los cuales tienen una característica de corto plazo (Bass 1985; Bass, 1997; Judge & Piccolo, 1999).

Discusión y resultados

La administración del cambio implica un proceso con un grado de complejidad importante, ante lo cual es relevante el uso de habilidades gerenciales que permitan generar cambio eficaces y efectivos.

En base a la revisión de la literatura se establecen las siguientes consideraciones:

Existe una vinculación entre el liderazgo, transformacional –transaccional, y la generación de eficiencia y eficacia durante la administración del cambio. Se considera al liderazgo como una herramienta adecuada para el desarrollo exitoso de la administración del cambio, sobre lo que es factible de aplicar estilos de liderazgo de tipo transformacional o el transaccional dependiendo del perfil de líder y realidad de cada organización.

Bibliografía

- Amiot, C. T. (2006). "A longitudinal investigation of coping processes during a merger: implications for job satisfaction and organizational identification [Investigación Longitudinal durante procesos de fusión: implicación del grado de satisfacción laboral y la identificación]. *Journal of Management*, 552-574.
- Appleby, R. (1988). *Management: Skill, Function and organisation performance [Administración: Habilidad, Función y Desempeño Organizacional]*. Boston: Allyn and Bacon.
- Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J., & Walker, H. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale [Escala de confianza de los involucrados con el cambio organizacional]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 481-505.
- Axtell C., W. T. (2002). Familiarity breeds content: the impact of exposure to change on employee openness and well-being [Contexto de lazos familiares: El impacto en el bienestar y la apertura de colaboradores ante la exposición al cambio]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 217-231.
- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders [Es el liderazgo transformacional siempre percibido como efectivo, devaluación de seguidores masculinos ante el liderazgo femenino]. *Journal of applied social psychology*, 852-879.
- Bass, B. (1985). Theory of transformational leadership redux [Teoría redux del liderazgo transformacional]. *Leadership Quarterly*, 463-478.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries [El Paradigma del liderazgo transformacional y

- transaccional trasciende las fronteras nacionales y de la organización]. *American Psychologist*, 130-139.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership [Dos décadas de investigación y desarrollo en el liderazgo transformacional]. *European journal of work and organizational psychology*, 9-32.
- Bono, D. S., & Foster, M. S. (2004). GCBE-2004 TOWARD A MULTI-DIMENSIONAL MODEL OF MODERN MANAGEMENT [Hacia un Modelo Multi-Dimensional de Administración Moderna]. *GCBE*, 1-24.
- Brakman S., G. H. (2013). "Cross-border merger and acquisition activity and revealed comparative advantage in manufacturing industries [Actividades de Fusión y adquisición transfronteriza y presentación de la ventaja comparativa en la industria manufacturera]. *Journal of Economics & Management Strategy*, 772-792.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York.
- Chou, P. (2014). Does Transformational Leadership matter during Organizational Change? [Importa el liderazgo transformación durante el cambio organizacional]. *European Journal of sustainable development*, 50-62.
- Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change [Venciendo la resistencia al cambio]. *Human Relations*, 512-532.
- DiFonzo., N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change [Un cuento de dos corporaciones: Administrando la incertidumbre durante cambios organizacionales]. *Human Resource Management*, 295-303.
- Dikova D., R. S. (2010). The effect of acquisition experience, cultural distance and institutional differences on cross-border merger abandonment and completion: evidence from the international service industry in 1981-2001 [Los efectos de experiencias en adquisiciones, distancias. *Journal of Internatioanl Business Studies*, 772-792.
- Doby, V. J., & Caplan, R. D. (1995). Organizational stress as threat to reputation: effects on anxiety at work and at home [Stress organizacional como amenaza a la reputación: efectos de la ansiedad en el trabajo y hogar]. *Academy of Management Journal*, 1105-1123.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., & Engen, M. V. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men [Liderazgos Transformacional, transaccional y laissez faire: Un meta análisis comparando hombres y mujere]. *Psychological Bulletin*, 569-591.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pilai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change [El liderazgo transformacionales en el contexto del cambio organizacional]. *Journal of Organizational Change Management*, 80-89.
- Fedor, D., Caldwell, S., & Herold, D. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation [Los efectos del cambio organizacional en el compromiso de los colaboradres]. *Personnel Psychology*, 1-19.
- Fremont E. Kast, J. E. (1987). *Administración en las Organizaciones*. México: Mc Graw & Hill.
- Griffin, M. A., G., P. M., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support [Satisfacción laboral y trabajo en equipo, el rol del supervisor]. *Journal of Organizational behaviour*, 537-550.
- Hales, C. (1993). *Managing Through Organisation, The Management Process, Forms of Organisations and the Work of Manager* [Gerenciando a través de la Organización, el proceso de Administración , formas de organización y trabajo del gerencia]. Routledge Publications, London.

- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The Changing Works of Organizations [Dioses de la Administración: Los roles cambiantes de las organizaciones]*. Londres: Penguin Books.
- Hannan, M., & Freeman, J. (2013). Structural Inertia and Organizational Change[Inercia Estructural y Cambio Organizacional]. *Journal of Organizational Change Management*, 772-792.
- Holt D.T., A. A. (2007). Readiness for organizational change[Preparados para el Cambio Organizacional]. *The Journal of Applied Behaviour Science* , 232-255.
- Ionescu, V.-C. (2014). Leadership, Culture and Organizational Change[Liderazgo, Cultura y Cambio Organizacional]. *Manager*, 65-71.
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A. v., & Christe-Zeyse, J. (2013). A Theoretical Framework of Organizational Change[Un Marco Teórico del Cambio Organizacional]. *Journal of Organizational Change Management*, 772-792.
- Judge, T., & Piccolo, R. (1999). Cutoff criteria for fix indexes in covariance structure analysis:[Criterios para el corte de índices fijo en análisis de covarianza]. *Structural Equation Modeling: A multidisciplinary Journal*, 1-55.
- K. Weick, R. Q. (1999). Organizational change and development [Cambio y Desarrollo Organizacional]. *Annual Review of Psychology*, 361-386.
- Kieselbach, T., Bagnara, S., Elo, A., S. Jefferys, S., & C.Joling. (2009). *Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES)[Reestructuración de la salud, enfoque de innovación y políticas recomendadas]*. Munich: Rainer Hampp Verlag.
- L.Herscovitch, & Meyer, J. (2002). Commitment to Organizational change: Extension of a ThreeComponent Model[Compromiso con el cambio organización: Extensión del modelo de tres componentes]. *Journal of Applied Phicology*, 474-487.
- Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature[Efectividad correlaciona el liderazgo transformacional y transaccional como un meta análisis]. *Leadership Quartely*, 384-425.
- Mack, D. N. (1998). The stress of organisational change: a dynamic process model[El Stress del Cambio Organizacional: Un Modelo de proceso dinámico]. *Applied Phisology*, 219-232.
- Martin A.J., J. E. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change[El Rol del Clima Psicológico para Facilitar a los Empleados su Adaptación durante el Cambio Organizacional]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 263-289.
- Miller, V., Johnson, J., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. [Antecedentes de la complacencia para participal en el cambio organizacional]. *Journal of applied Communication Research*, 59-80.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work Analysis from Observation[Análisis de la gestión gerencial]. *Managerial Science*.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in Fives: Designing Effective Organisations[Cinco estructuras: Diseñando organizaciones efectivas]. Londres: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghosal, S. (1995). The Strategy Process [El proceso estratégico]. Prentice & Hall.
- Muehlfeld, K. R. (2012). "A contextual theory of organizational learning from failures and successes: a study of acquisition completion in the global newspaper industry [Teoría contextual del aprendizaje organizacional en función el aciertos y errores :Un estudio de la la complej. *Strategic Management Journal*, 772-792.

- Nadler, D., & Tushman, M. (2011). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change[Más allá del líder carismático: el liderazgo y el cambio organizacional]. *The journal of applied behavioral science*, 77-97.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change[Personalidad, Contexto, y Resistencia al Cambio Organizacional]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change[Reacciones en los destinatarios del cambio]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 461-524.
- Orth, M. (2002). Factors related to resistance and support of organizational change[Factores relacionados con la resistencia y apoyo al cambio organizacional]. *Disertación Doctoral*. Colorado, Estados Unidos.
- Pettigrew A.M., W. R. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research[Estudio del cambio y desarrollo empresarial: Retos para futuras investigaciones]. *Academy of Management Journal*, 772-792.
- Probst, T. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring. A Solomon four-group study[Explorando los resultados de los empleados en reestructuraciones organizacionales, un Estudio de Grupo]. *Group & Organizational Management*, 416-439.
- R.Heller. (2000). *Peter Drucker , The Great Pioneer of Management Theory and Practice*[Peter Drucker, El Gran Pionero de la Teoría y práctica Gerencial]. Londres: Dorling Kindersley.
- Simons, T. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership[Integridad de conducta como ingrediente crítico para el liderazgo transformacional]. *Journal of Organizational Change Management*, 89-104.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership[Integridad de carácter con ingrediente crítico para el liderazgo transformacional]. *Organization Science*, 18-38.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research[El bienestar de los líderes está asociado con el bienestar de los colaboradores, una revisión siste. *Work & Stress*, 107-139.
- T. Kieselbach, B. S.-L.-B. (2010). Health in Restructuring (HIRES). Munich, Alemania.
- Vito, G. F., Higgins, G. E., & Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership, an examination of the leadership model[Liderazgo transaccional y transformacional, una evaluación del modelo de liderazgo de desafío]. *International Journal of police strategies & management*, 809-822.
- Weber, P., & Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change[Cambios en la percepción de los empleados durante los cambios organizacionales]. *Leadership & Organization Development Journal*, 291-300.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting[Compromiso organizacional y satisfacción laboral, como predicción de las actitudes hacia el cambio organizacional]. *Personnel Review*, 567-592.