

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
RESISTENCIA AL CAMBIO: EL ROL MODERADOR DE LA
PERSONALIDAD NEURÓTICA Y APERTURA A LA EXPERIENCIA DEL
SEGUIDOR**

Taller de Grado

Liseth Andrea Gutierrez Carvajal

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2012**

Tabla de contenido

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | <u>Introducción</u> | 11 |
| 2. | <u>Objetivos</u> | 14 |
| 2.1. | <u>Objetivo General</u> | 14 |
| 2.2. | <u>Objetivo Especifico</u> | 14 |
| 3. | <u>Marco Teórico</u> | |
| 3.1. | <u>La resistencia al cambio en las organizaciones</u> | 14 |
| 3.2. | <u>El liderazgo transformacional como fuente para superar la resistencia al cambio</u> | 15 |
| 3.3. | <u>La personalidad del empleado y su efecto en la relación liderazgo transformacional y resistencia al cambio</u> | 17 |
| 4. | <u>Metodología</u> | 19 |
| 4.1. | <u>Alcance de la investigación</u> | 19 |
| 4.2. | <u>Muestra</u> | 20 |
| 4.3. | <u>Medidas</u> | 20 |
| 4.3.1. | <u>Variable dependiente</u> | 20 |
| 4.3.2. | <u>Variable independiente</u> | 21 |
| 4.3.3. | <u>Variable moderadora</u> | 22 |
| 4.3.4. | <u>Variables de control</u> | 22 |
| 4.4. | <u>Análisis</u> | 23 |
| 5. | <u>Resultados</u> | 24 |
| 6. | <u>Conclusiones y Discusión</u> | 27 |
| 7. | <u>Referencias</u> | 29 |

Resumen

Las organizaciones, al estar en un mundo cambiante y competitivo, se ven constantemente obligadas a adaptarse y, por tanto, a cambiar. Pese a tal necesidad, la evidencia demuestra la existencia de resistencia al cambio de los empleados. El liderazgo del jefe y la personalidad del empleado han sido identificados como aspectos clave que explican la disminución o incremento del nivel de resistencia al cambio. Sin embargo, a la fecha no existen investigaciones que analicen ambos aspectos de manera conjunta. Este artículo analiza el rol moderador que tienen dos rasgos de personalidad del empleado (Neuroticismo y Apertura a la Experiencia) sobre la relación entre Liderazgo Transformacional y Resistencia al Cambio. A partir de una muestra de 142 empleados de una organización del sector industrial colombiano, se encontró que dos dimensiones del Liderazgo Transformacional (Carisma y Estimulación Intelectual) disminuyen la resistencia al cambio del empleado; mientras que ambos rasgos de personalidad moderan dicha relación haciéndola más fuerte. Estos hallazgos señalan el liderazgo como una estrategia organizacional clave para superar la resistencia al cambio, al tiempo que destacan que la efectividad de dicha estrategia debe contemplar, en su implementación, la personalidad de los empleados inmersos en los procesos de cambio.

Palabras claves

Liderazgo transformacional, Resistencia al cambio, Personalidad, Neuroticismo, Apertura a la experiencia.

Abstract

Organizations, while being in a changing and competitive world, are constantly forced to adapt themselves and therefore to change. Despite this need, the evidence demonstrates that the employees resist changing. Boss' leadership and employee's personality have been identified as key aspects that explain either decrease or increase in the level of resistance to change. However, to date there is no research that analyzes both aspects together. This article examines the moderating role that two employee's personality traits (Neuroticism and Openness to Experience) have on the relationship between transformational leadership and resistance to change. From a sample of 142 employees of an organization in the Colombian industry, it was found that two dimensions of transformational leadership (charisma and intellectual stimulation) decrease employee resistance to change, while both personality traits moderate this relationship making it stronger. These findings highlight leadership as a key organizational strategy to overcome resistance to change, while emphasizing that the effectiveness of this strategy should include, in its implementation, the personality of the employees involved in the processes of change.

Keywords

Transformational Leadership, Resistance to Change, Personality, Neuroticism, Open to the experience.

1. Introducción

Las organizaciones, al estar en un mundo tan cambiante y competitivo, se ven constantemente obligadas a adaptarse a dicho cambio y, por tanto, a cambiar. Pese a esta constante necesidad, la evidencia empírica demuestra que frecuentemente ha existido resistencia al cambio por parte de los individuos que conforman las organizaciones, así como también que, cuando se logran adelantar dichos procesos de cambio, estos no siempre arrojan los resultados deseados (Oreg y Berson, 2009). A pesar de la afirmación de que la resistencia humana puede ser el principal responsable del fracaso previsto el cambio organizacional, los investigadores de la organización y los profesionales saben poco sobre la naturaleza multifacética de la resistencia (Kan et al., 2004).

Tal resistencia se presenta, entre otras cosas, porque todo cambio es una invitación a lo irracional, es decir, a aquello que sale de la razón actual. Es por esto que no es natural que las personas acepten que deben cambiar un comportamiento o pensamiento, esto implica que tendrían que salir de la zona de seguridad que ellas mismas crean. Estudios realizados con anterioridad (Oreg et al., 2009) demuestran que el control de una persona se mide mediante el poder que obtiene a medida que pasa el tiempo y este está determinado por la magnitud de las consecuencias obtenidas con situaciones que exigen cambios; como fruto de esto las personas se sienten amenazadas ante algo nuevo, esto da como resultado la resistencia al cambio.

En las organizaciones sucede lo mismo. Los empleados al trabajar en una empresa que está expuesta a cambios tanto internos como externos, es necesario hacer evaluaciones las cuales identifiquen cuáles son aptos para recibir un cambio y cuáles no. Los empleados se resisten al cambio cuando no entienden las implicaciones de dicho cambio, al punto de percibir que podría costarles mucho más de lo que ganan y estas situaciones suelen ocurrir a menudo cuando no hay seguridad en las decisiones de la persona que inicia el cambio por parte de los empleados. Hay resistencia a probar un nuevo enfoque que determine cómo operar en el orden existente, esto radica en que las personas temen no ser capaces de adquirir las nuevas habilidades y comportamientos que se requieren de ellos ya que un cambio demuestra que no tienen las capacidades suficientes para continuar haciendo el trabajo deseado por la organización.

Uno de los factores organizacionales que ayudan a superar la resistencia al cambio es el liderazgo puesto que es la variable más cercana al empleado, teniendo en cuenta que el liderazgo es una herramienta clave en la comunicación en los empleados para una correcta difusión de las metas y objetivos que se desean. Una de las principales características del liderazgo es influir directa e indirectamente en el comportamiento del empleado, dando como resultado beneficiar el proceso de cambio o interferir en éste. Es por esto que los líderes son tan importantes, puesto que los resultados de las situaciones creadas a raíz de un cambio por parte de la organización, son directamente proporcionales a la calidad del liderazgo que ellos puedan ejercer (Geller, 2003).

Como se anotó anteriormente, una de las razones por la cuales existe la resistencia al cambio por parte de los empleados es que no existe seguridad en las decisiones de la

persona que inicia o promueve el cambio. Es precisamente en este punto donde el liderazgo se convierte en un factor clave a la hora de superar la resistencia al cambio, pues el liderazgo ayuda a generar seguridad en el líder (Arnold, Barling y Kelloway, 2001). Es por esto que los líderes deben generar relaciones de cercanía y compromiso con su equipo de trabajo, utilizando actividades motivadoras y centradas en el logro. De esta manera, para que exista cercanía es indispensable que el líder considere al empleado como persona funcional y que éste lo perciba de manera positiva.

Una de las investigaciones relacionadas con la seguridad del empleado y el liderazgo describen particularmente esta relación como indispensable, y destaca que el resultado, es decir, el nivel de determinación en el líder, varía dependiendo del tipo de liderazgo ejercido (Oreg y Berson, 2009). Por ejemplo, el liderazgo transformacional está caracterizado por la motivación, la estimulación intelectual y la influencia hacia el aprendizaje, incrementando así el nivel de atención hacia el líder y, por ende, incrementando el nivel de compromiso con la organización. Este tipo de liderazgo crea un lazo con el empleado el cual se conecta con su seguridad y autoestima, ayudando a adquirir un compromiso con la organización y así poder recibir mejor el proceso de cambio (Arnold et al., 2001). Trabajos como los de Groves (2005) establecen que los líderes transformacionales podrían tener un impacto positivo en las reacciones de sus seguidores frente al cambio organizacional. Sin embargo, cómo señalan Oreg y Berson (2011), los investigadores solo recientemente han comenzado a explorar empíricamente dicha relación.

Si bien algunas investigaciones han demostrado que el liderazgo contribuye a superar la resistencia al cambio, otras han señalado que la personalidad del empleado se relaciona con la resistencia al cambio. Una de ellas revela la importancia de tomar la personalidad como un factor importante para facilitar el proceso de cambio. Oreg (2003) indicó que cada persona asumía el cambio diferente dependiendo del tipo de personalidad y la disposición que tenían frente al cambio, utilizando cuatro rasgos de los cinco propuestos en la teoría de los cinco grandes rasgos de la personalidad. Uno de los rasgos utilizado en esta investigación fue el Neuroticismo, el cual se correlacionó positivamente con la Escala de Resistencia al Cambio, con tres de los factores de resistencia al cambio: la reacción emocional, la búsqueda de sub-rutina y el pensamiento a corto plazo. Por su parte, el rasgo de personalidad Extroversión correlacionó negativamente con los mismos tres factores de resistencia al cambio antes señalados (Geller, 2008).

Varias investigaciones realizadas a la fecha analizan la relación entre el liderazgo y la resistencia al cambio. Otras investigaciones analizan la personalidad del individuo y la resistencia al cambio (Oreg y Berson, 2009); sin embargo, en la revisión de la literatura, a la fecha, no se han encontrado investigaciones que analicen ambos aspectos al mismo tiempo; es decir, la relación entre liderazgo y resistencia al cambio, y el papel que pueden jugar la personalidad del empleado en dicha relación. Por lo que resulta pertinente integrar estas ideas en una sola, ya que varias investigaciones han demostrado que la personalidad del empleado está relacionada con la efectividad y percepción del estilo de liderazgo.

Un factor clave para determinar el éxito de cualquier cambio organizativo implica la aceptación de los empleados de la misma, también se debe tener en cuenta la apertura de nuevas ideas ya que si los empleados poseen un alto nivel de apertura, el empleado tendrá una actitud positiva frente al cambio, puesto que el líder intentara implementar una forma para dar a conocer un nuevo cambio y éste debe ser aceptado con la mejor actitud (Saksvik et al., 2009). Así entonces, si la personalidad de los trabajadores y el liderazgo que se ejerce en ellos no son compatibles, esto generará inquietudes e inseguridad en los miembros del equipo lo que abrirá paso a la resistencia al cambio.

Las anteriores circunstancias dieron origen a la pregunta base de la presente investigación: *¿De que manera rasgos de personalidad del individuo como el neuroticismo y la apertura a la experiencia afectan la relación entre el liderazgo transformacional y la resistencia al cambio?* Específicamente interesa conocer si estas dos características de la personalidad de los individuos alteran positiva o negativamente la relación que exista entre el estilo de liderazgo transformacional del líder del proceso de cambio y la resistencia de los empleados a realizar dicho cambio.

Llevar a cabo un estudio que responda a la anterior pregunta de investigación tiene implicaciones importantes tanto desde el punto de vista teórico, como desde el punto de vista práctico. Desde el punto de vista teórico, el motivo principal de esta investigación radica en la falta de información concreta que relacione las investigaciones realizadas alrededor de los temas de liderazgo, resistencia al cambio y el papel de la personalidad del trabajador en los procesos de cambio; estos temas han sido investigados a profundidad de manera independiente sin entender que los procesos de transformación en organizaciones los hacen co-dependientes. Por lo que resulta pertinente integrar estas ideas en una sola, ya que varias investigaciones han demostrado que la personalidad del empleado está relacionada con la efectividad del estilo de liderazgo y esta a su vez con la forma como los procesos de transformación son recibidos por los miembros de las organizaciones.

Desde el punto de vista práctico, se cree que este trabajo aportará elementos importantes a los empresarios colombianos, toda vez que sus resultados les ofrecerán elemento para entender cómo el liderazgo transformacional, manejado de manera asertiva, puede permitir que los procesos de transformación dentro de las organizaciones se den dentro de un ambiente de cercanía y seguridad para el trabajador, disminuyendo así el riesgo a que las posturas y las actitudes de los trabajadores frente al cambio propuesto sean reacias. Lo anterior le permitirá a las organizaciones implementar cambios dentro de las mismas de forma menos violenta y más eficaz; cambios que, dicho sea de paso, son indispensables dadas las dinámicas cambiantes del ambiente en que se verán inmersas las organizaciones colombianas, por ejemplo, con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos. Esta capacidad de adaptación continua de la organización le permitirá seguirse manteniendo competitiva por un mayor tiempo sin sacrificar el bienestar del equipo de trabajo, entendiendo que las procesos de adaptación no sólo deben darse hacia afuera buscando competitividad, sino hacia adentro buscando mantener una relación sana con sus trabajadores mediada por la comprensión de la diferencia.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Determinar el efecto de rasgos de personalidad como el neuroticismo y la apertura a la experiencia sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la resistencia al cambio.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar el nivel de resistencia de los empleados a los cambios propuestos en la organización.
- Caracterizar el estilo de liderazgo del dirigente encargado de promover el proceso de cambio en la organización objetivo de estudio.
- Establecer el nivel de neuroticismo de los empleados sometidos a los procesos de cambio en la organización objetivo de estudio.
- Establecer el nivel de apertura a la experiencia de los empleados sometidos a procesos de cambio en la organización objetivo de estudio.

3. Marco Teórico

3.1. La resistencia al cambio en las organizaciones

Dentro de las organizaciones y debido a las condiciones actuales en las que estas se desenvuelven, elementos como la globalización, la gran cantidad de competencia en la mayoría de los campos y la forma como los clientes han empezado a percibir lo que las organizaciones pueden ofrecerles, se hace necesario para la organización sumergirse en procesos de transformación casi permanentes con el fin de mantenerse competitiva.

La resistencia al cambio es un proceso psicológico en el que las personas generan comportamientos con el fin de evadir los cambios propuestos, resguardándose dentro de las zonas de confort. En esencia, la resistencia al cambio es la reacción típica de los individuos ante un cambio. De acuerdo con Saksvik et al (2009), la resistencia al cambio se da debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares. No es necesariamente positivo ni negativo pero puede tener un profundo efecto en quienes se ven impactados por el mismo. Como consecuencia, el cambio y por consiguiente la resistencia al mismo, puede generar presiones y conflictos que tarde o temprano causen la rotura en alguna parte de la organización (Kan et al., 2004).

Estos procesos de transformación generalmente se ven truncados por la resistencia al cambio que se da en los empleados de las organizaciones, este proceso de resistencia radica en la dificultad de las personas para afrontar situaciones nuevas, dado que estos

cambios de paradigma generan sensaciones de miedo e incertidumbre en las personas, lo que los lleva a sentirse incapaces de avanzar o de modificar la forma habitual en la que realizan sus labores diarias. Lo anterior se debe a que el instinto de supervivencia que ha hecho perdurar la especie nos impulsa a mantenernos en zonas de confort, zonas que ya conocemos y sabemos manejar (Oreg, 2003).

Este proceso de resistencia al cambio es una de las principales razones por las que los procesos de transformación en las organizaciones se ven frenados o entorpecidos, lo que a su vez lleva a la organización a estancarse y dejar de ser competitiva. Una de las posibles soluciones es la adaptación al cambio, dado que es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. El cambio no sucede sin este proceso. Es ese momento intermedio entre la situación actual y la deseada durante el cual, por un lado, escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada (Oreg, 2003). Es en este punto donde el liderazgo se comienza con convertir en un factor clave de éxito para superar la resistencia al cambio.

3.2. El liderazgo transformacional como fuente para superar la resistencia al cambio

Las organizaciones que procuran ser más competitivas implementan constantes procesos de transformación. La base de los procesos exitosos es el adecuado tratamiento de la resistencia al cambio por parte de la persona con mayor responsabilidad jerárquica en empresas o equipos. Cuando los líderes se convierten en promotores entusiastas, crean un ambiente de estabilidad la cual favorece la modernización de las empresas y la motivación del personal. Así, se deben considerar una serie de características del liderazgo, las cuales se encuentren dirigidas, sobre todo, a controlar el impacto de un nuevo cambio (Geller, 2008). Cuando los empleados generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida acompañada de un aumento de su autoestima y seguridad personal, la cual responden positivamente a los requerimientos del líder por un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos. Esto, en parte, explica por qué el liderazgo transformacional puede lograr un alto desempeño de los trabajadores (Arnold, Barling y Kelloway, 2001) y posiblemente, ayudar a superar la resistencia al cambio.

El liderazgo se considera como un control que se tiene hacia los empleados, ya que se debe limitar las reacciones y la pérdida de la capacidad que se obtienen por parte del empleado cuando se encuentra en una situación de incertidumbre. Para que esta situación tenga resultados positivos, debe existir una retroalimentación por parte del líder, de este modo el empleado estará al tanto de su comportamiento. El liderazgo transformacional (LT) es aquel que efectivamente genera cambio en el nivel de motivación del empleado, donde tiene como objetivo alcanzar desempeños sobresalientes. De acuerdo con Liu, Siu y Shi (2010), el liderazgo transformacional se considera un tipo de liderazgo positivo, donde busca el equilibrio entre el líder y el empleado generando estabilidad, teniendo además un alto nivel de conducta moral y

ética con el fin de ofrecer una clara visión del futuro basado en valores e ideales (Bono y Judge, 2004).

El comportamiento del liderazgo transformacional puede influir en las reacciones de los empleados hacia el cambio a través de una serie de rutas. En primer lugar, los líderes transformacionales estimulan e inspiran a los seguidores al ofrecer una visión convincente de los futuros cambios en la organización (Bass, 1985). En segundo lugar, utilizan la estimulación intelectual para que los empleados acepten desafíos donde tengan soluciones innovadoras a los problemas y así desafiar el statu quo (Bass, 1985; Berson y Avolio, 2004).

Bass (1985) estableció que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones o tipos de comportamiento de los líderes: influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada. La influencia idealizada es un comportamiento el cual el líder tienen un alto nivel de conducta moral y ética. La inspiración motivacional es un activador de comportamiento que tiene como resultado inspirar a los empleados metas más altas que las que tenían previstas, de tal forma, los líderes con esta característica genera una visión clara del futuro basado en ideales y valores, creando estimulaciones las cuales generan confianza con acciones simbólicas. La estimulación intelectual se refiere a los líderes desafiantes a las normas de la organización e impulsan a los empleados a desarrollar estrategias innovadoras. Y por último, consideración individualizada; ésta se refiere a los líderes encaminados a reconocer las necesidades y el crecimiento en el desarrollo de los empleados (Bono et al., 2004).

La base de los procesos de transformación exitosos es el adecuado tratamiento de la resistencia al cambio por parte de la persona con mayor responsabilidad jerárquica en empresas o equipos, es decir, que el tipo de liderazgo de una organización puede beneficiar o no los diferentes procesos que se intenten implementar en ella; cuando los líderes de una organización se convierten en promotores entusiastas, crean un ambiente de seguridad y confiabilidad que favorece la modernización de las empresas y la motivación del persona.

Uno de los aspectos que explica la resistencia al cambio es la falta de determinación en las decisiones de las personas responsables (líderes) de implementar los cambios; sin embargo, como lo evidencia la investigación (Podsakoff et al., 1990) los líderes que exhiben un estilo de liderazgo transformacional generan mayor nivel de confianza entre sus seguidores; es decir, cierta disposición voluntaria de los empleados a ser vulnerables a sus líderes. Dicha seguridad se desarrolla en parte porque los líderes transformacionales debido a sus comportamientos generan en sus empleados una percepción de ser personas íntegras y benevolentes. Esta percepción puede desarrollarse a partir del conocimiento sobre el papel de un líder en la organización y su capacidad personal para crear una visión clara y desarrollar los valores colectivos teniendo en cuenta la meta de la organización, tal y como lo hacen los líderes transformacionales a través de la influencia idealizada, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Conchie, Donald y Taylor, 2012).

Así entonces, teniendo en cuenta que uno de los factores que genera la resistencia al cambio es la falta de determinación y habilidad de las personas que adelantan o promueven los cambios y que los líderes transformacionales generan mayor seguridad y credibilidad en ellos por parte de sus seguidores, se esperaría que cuando los procesos de cambio son promovidos por líderes transformacionales, se presenten menores niveles de resistencia al cambio. Tomando en cuenta el análisis anterior, se formula la primera hipótesis para la presente investigación.

Hipótesis 1: *El liderazgo transformacional exhibido por el líder se relaciona negativamente con el nivel de resistencia al cambio exhibido por los empleados.*

3.3. La personalidad del empleado y su efecto en la relación liderazgo transformacional y resistencia al cambio

Para que el liderazgo transformacional sea efectivo y disminuya la resistencia al cambio, se debe contemplar la personalidad del individuo, puesto que la reacción de este podría ser negativa y obstaculizaría el proceso del cambio en la organización. Bono et al. (2004) indican que una de las ventajas de hacer un análisis integrando el liderazgo transformacional y los principales rasgos de personalidad (Cinco Grandes de la Personalidad) es la oportunidad que ofrece para la integración de elementos comunes entre los diversos enfoques de la personalidad, monitoreando el desempeño y tomando acciones correctivas cuando sea necesario, teniendo en cuenta que el objetivo del líder es reconocer las características del individuo, creando un entrenamiento teniendo en cuenta el desarrollo personal de cada uno sin perder el objetivo de la organización. Según Geller (2003), el líder debe tener presente los rasgos de los empleados, de este modo se pueden percibir las intenciones de los trabajadores teniendo en cuenta que el resultado de este factor determinara el tipo de reacción que se tendrá frente al cambio.

El modelo de los Cinco Grandes (Costa y McCrae, 1992) es una descripción de la personalidad, donde propone una estructura estable de personalidad y analiza el patrón de respuesta hacia una nueva experiencia. Este análisis pretende justificar la naturaleza de los rasgos, describir sus relaciones y proponer utilidades del mismo en el contexto profesional y aplicado. Según el modelo, la personalidad está compuesta por cinco grandes factores: extroversión, neuroticismo, afabilidad, escrupulosidad o meticulosidad y apertura a la experiencia.

La extroversión es una actitud la cual tiende a ser sociable y se caracteriza por tener una alta estimulación a experimentar nuevas situaciones. La afabilidad es una actitud de complacencia, donde existe la cercanía y seguridad hacia otros. La escrupulosidad está orientada a la disciplina y al orden, el cual está dirigido hacia una estructura de conciencia flexible y dispuesto a cambiar. El neuroticismo tiene ideas poco realistas y tienen tendencia a las emociones negativas. Por último, la apertura a la experiencia es un ámbito donde evalúa la búsqueda y apreciación de experiencias nuevas, posee el gusto por lo desconocido y la exploración (Saksvik et al., 2009).

Dos de los rasgos de la personalidad que se relacionan más a la resistencia al cambio es el neuroticismo y la apertura a la experiencia (Oreg et al., 2009). El neuroticismo, al tener una actitud de hostilidad, posee una respuesta negativa frente al cambio y por esto tiene sentimientos negativos e inseguridad, produciendo factores de estrés. Los empleados con altos niveles de neuroticismo pueden sentir más ansiedad respecto al cambio, por ende son más vulnerables a los factores que modifican su entorno. Es por esto que es indispensable tener un tipo de relación que disminuya este tipo de reacción frente al cambio (Saksvik et al., 2009).

Uno de los estudios realizados anteriormente, indica que existe una fuerte asociación con la baja autoestima y de la autoeficacia, es por esto que las personas caracterizadas principalmente por el neuroticismo tienen buena relación con los líderes y tampoco pueden ser uno dado que el autoconocimiento y la determinación de los actos son un requisito para el inicio del liderazgo (Bono et al., 2004). Las personas que valoran la estabilidad tienen frente al cambio organizacional una reacción negativa y el liderazgo transformacional modera la disposición y la resistencia en sus empleados puesto que existen entornos cambiantes y deben tener en cuenta la estructura organizativa y la perspectiva del empleado (Oreg et al., 2011).

Por otra parte, dado que las personas caracterizadas por alto nivel de neuroticismo tienen a ver las cosas negativas desde un punto de vista aún más negativo, y lo positivo también como negativo, se esperaría que los esfuerzos realizados por un líder transformacional orientados a generar satisfacción personal de los empleados y reducir la resistencia al cambio sean menos efectivos en las personas que tienen dicho rasgo de personalidad, pues dichos esfuerzos aunque positivos para el empleado, probablemente sean juzgados como negativos por éste y aun así, se resista al cambio.

En cuanto a la apertura de la experiencia, se puede decir que es todo lo contrario. Este tipo de personalidad evalúa la apreciación y búsqueda de nuevas experiencias, ideas y valores. La apertura a la experiencia se relaciona aun más negativamente con la resistencia al cambio que el neuroticismo, dado que la resistencia tiene que ver más con las emociones negativas y no a la apertura de nuevas ideas y valores (Saksvik et al., 2009). Las personas con estas características tienden a tener actitudes flexibles y de creatividad, dando como resultado nuevos comportamientos de liderazgo, generando la capacidad de crear y aceptar una nueva visión para el futuro de la organización (Bono et al., 2004). Para que esto se complemente, deberá tener un guía el cual tenga como visión cumplir con las metas de la organización y hacer interesar al empleado por su crecimiento personal. El mejor tipo de liderazgo en esta dirección es el transformacional. El liderazgo transformacional influenciaría al empleado a ser más seguro e incrementar su nivel de estabilidad.

Para que esta relación sea positiva, las dos partes deben estar dispuestas a permitir una influencia del líder, hecho que es natural en las personas caracterizadas por ser abiertas a las experiencias, pues siempre están dispuestas a explorar nuevas situaciones y por consiguiente a sumir nuevos retos sugeridos por un líder transformacional. A diferencia del empleado caracterizado por el Neuroticismo, el abierto a la experiencia percibirá los esfuerzos del líder transformacional como positivos y orientados a

permitirle explorar situaciones de cambio que puedan favorecerle en el futuro (Ahmed y Fiaz, 2011). Por lo anterior, se esperaría que los esfuerzos realizados por un líder transformacional orientados a generar estabilidad emocional y reducir la resistencia al cambio sean más efectivos en los empleados que tienen dicho rasgo de personalidad.

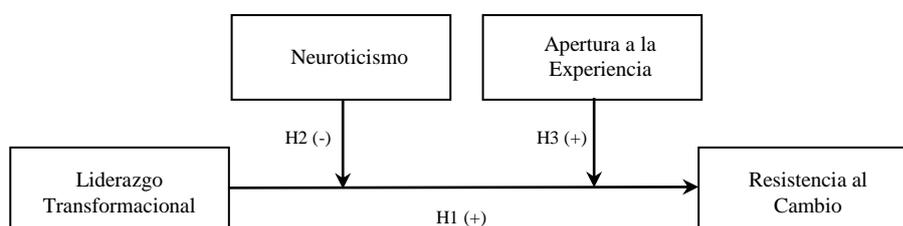
Las ideas antes expuestas abren a nuevas hipótesis que toman como referencia dos de los rasgos personalidades que más controversia y relación tiene frente a la resistencia al cambio y el liderazgo transformacional.

Hipótesis 2: *La personalidad neurótica del empleado modera la relación negativa entre liderazgo transformacional y resistencia al cambio, de tal manera que a mayor nivel de neuroticismo dicha relación se hace menos fuerte.*

Hipótesis 3: *La personalidad de apertura a la experiencia del empleado modera la relación negativa entre el liderazgo transformacional del líder y la resistencia al cambio, de tal manera que a mayor nivel de apertura a la experiencia dicha relación se hace más fuerte.*

La Figura 1 sintetiza gráficamente el modelo conceptual propuesto en la presente investigación.

Figura 1. Modelo conceptual de la investigación



Fuente: Elaboración de los autores

4. Metodología

4.1. Alcance de la investigación

La presente es una investigación de carácter explicativo ya que trata de analizar las relaciones entre tres tipos de variables de diferente tipo (resistencia al cambio, como variable dependiente; liderazgo transformacional, como variable independiente, y dos rasgos personalidad del empleado, como variable moderadora) y tiene pretensiones explicativas, es decir, busca establecer el porqué de los hechos mediante el análisis de relaciones causa-efecto. Esta investigación se ocupará de la determinación tanto de las causas, como de los efectos y sus moderadores mediante la prueba de hipótesis.

La presente investigación se ocupará de analizar una de las razones o causas por las cuales los empleados en una organización superan la resistencia al cambio, más

concretamente el papel que juzga el estilo del liderazgo transformacional del líder en superar dicha resistencia. Igualmente, se analizará el efecto moderador que puede llegar a tener dos rasgos de la personalidad (neuroticismo y apertura a la experiencia) del empleado sujeto a un proceso de cambio sobre la relación que existe entre el liderazgo transformacional del líder y resistencia al cambio de dicho empleado.

4.2. Muestra

La empresa objeto de estudio es una organización que en los últimos tres años ha introducido varios cambios importantes y que actualmente está realizando un proceso de cambio. Actualmente, Gestión Humana está implementando un acompañamiento el cual tienen en cuenta la visión, percepción y reacción que tiene el empleado frente a sus funciones en la organización. La metodología consiste en un proceso de evaluación de las competencias con su jefe inmediato y el director de Gestión Humana. Los empleados al tener este acompañamiento, no han tenido reacciones positivas ya que en ocasiones, los temas tratados se relacionan con su vida privada. La empresa cuenta con 163 empleados a los cuales se les entregó el cuestionario en sobre sin ningún tipo de marca relativa al empleado para que lo diligenciaran y lo devolvieran sellado, lo anterior con el ánimo de garantizar el anonimato de la fuente. Quince personas no respondieron el instrumento y otras seis lo respondieron incompleto y a las cuales no se les pudo realizar ningún proceso de imputación. Como resultado se obtuvo una muestra final de 142 empleados, lo que representa una tasa de respuesta del 87,1%.

4.3. Medidas

La principal fuente de datos serán los miembros de la organización (tanto líderes como colaboradores) y el instrumento de recolección de información será un cuestionario que contenga las escalas para medir cada una de las variables objeto de estudio, las cuales se describen a continuación:

4.3.1. Variable dependiente.

Está constituida por la *Resistencia al Cambio* del empleado. Para medir dicha resistencia se utilizará la *Change Attitudes Scale* de Oreg (2006), la cual ya fue adaptada al español por García-Cabrera y sus colegas en el 2011. Los encuestados deberán calificar la medida en que están de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los ítems contenidos en la escala. La *Change Attitudes Scale* es una escala compuesta de 10 ítems tipo Likert de 5 puntos que van desde 1 = muy en desacuerdo a 5 = completamente de acuerdo. Adicionalmente, se incluyeron tres ítems relacionados con el nivel de resistencia al cambio frente al nuevo proceso de acompañamiento con el área de gestión humana, un ejemplo de dichos ítems es “Considero que el proceso de acompañamiento con Gestión Humana sólo beneficia a la empresa”.

En estudios previos, esta escala ha demostrado ser una medida válida y confiable de las intenciones de resistirse a los cambios específicos que pretende llevar a cabo una

organización (Oreg, 2006; Sverdlik y Oreg, 2009). Para el caso del estudio que empleó la escala en español (García-Cabrera et al. 2011), el coeficiente de confiabilidad (Alfa de Cronbach) fue de 0,928. Algunos ejemplos de los ítems utilizados son: *i*) El cambio me ayuda a mejorar situaciones insatisfactorias de mi trabajo; *ii*) Considero que el cambio solo beneficia a la organización; *iii*) Este cambio no tiende a estimularme; *iv*) Intento hacer cualquier cosa que sea posible para evitar el cambio.

Para el caso de la presente investigación, la confiabilidad de la escala de resistencia al cambio, medida a través de coeficiente del Alfa de Cronbach, fue de ,87. La estructura factorial de un factor (García-Cabrera et al., 2011), de acuerdo con el Análisis Factoría Confirmatorio, fue replicada por los datos de la presente investigación.

4.3.2. Variable independiente.

Se utilizará un cuestionario que operacionaliza la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1990). Previamente, Castro Solano, Nader y Casullo (2004) diseñaron una versión argentina tomando como referencia la adaptación española del MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) utilizando los 34 ítems de la investigación, realizada por Morales y Molero (1995). La versión adaptada por Castro Solano y sus colegas (2004) presentó niveles de fiabilidad adecuados (Alpha de Cronbach entre ,60 y ,75, dependiendo de la dimensión), así como evidencias de su validez (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

Cabe aclarar que el cuestionario mencionado cuenta con 34 ítems aplicables a estudios de liderazgo transformacional y transaccional. Debido a la especificidad del estudio a realizar, se evaluó el cuestionario y sólo se utilizaron los 17 ítems pertinentes al estilo de liderazgo transformacional, todos en una escala tipo Likert de 5 puntos que van desde 1 = completamente en desacuerdo a 5 = completamente de acuerdo.

Las dimensiones que componen el liderazgo transformacional en el instrumento de Castro Solano et al. (2004) son: *i*) carisma ó influencia idealizada, respeto por el líder, que quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores; *ii*) inspiración motivacional, que es el grado en que el líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; *iii*) estimulación intelectual, la cual señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa; *iv*) Consideración individualizada, que es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.

Como en el caso de la escala para medir la resistencia al cambio, la confiabilidad de la escala de liderazgo transformacional, medida a través de coeficiente del Alfa de Cronbach, fue para cada una de las cuatro dimensiones la siguiente: carisma ($\alpha = ,92$), inspiración motivacional ($\alpha = ,90$), estimulación intelectual ($\alpha = ,91$) y consideración individualizada ($\alpha = ,78$). La estructura factorial de cuatro factores (Bass y Avolio, 1990), de acuerdo con el Análisis Factoría Confirmatorio, fue replicada por los datos de la presente investigación.

4.3.3. Variable moderadora.

Está constituida por la personalidad del empleado sometido al proceso de cambio. En el caso de la presente investigación se evaluará la personalidad del empleado utilizando la versión resumida del Inventario de Personalidad Neo desarrollado por Costa y McCrae (1994), el cual consta de 60 ítems y examina los cinco grandes rasgos de la personalidad. Debido a que en este estudio se utilizan sólo dos rasgos específicos, los ítems utilizados fueron los 24 correspondientes con tales rasgos. Este instrumento ha demostrado adecuadas propiedades psicométricas en varios estudios con diversas poblaciones.

Los dos rasgos que se analizarán y que son desarrollados en el NEO-FII versión en español son: *i)* Neuroticismos, evalúa la estabilidad versus la inestabilidad emocional. Identifica a los individuos propensos a sufrimiento psicológico, ideas no realistas, antojos o urgencias excesivas y respuestas de afrontamiento no adaptativas. Puntuación baja en este factor, caracteriza individuos seguros, resistentes y generalmente relajados, incluso en situaciones estresantes; por el contrario, puntuación alta caracteriza individuos sensibles, emotivos y propensos a experimentar sensaciones desagradables. *ii)* Apertura a las experiencias, evalúa la búsqueda y valoración activa de la experiencia en sí misma, presentan tolerancia y exploración de lo desconocido. Puntuación baja en esta dimensión es característica de personas prácticas, tradicionales y comprometidas con los métodos ya existentes, mientras que puntuaciones altas la obtienen personas abiertas a nuevas experiencias, imaginativas y con amplias alternativas de intereses. Se utilizaron doce ítems para medir neuroticismo y doce para apertura a la experiencia, todos en una escala tipo Likert de 5 puntos que van desde 1 = completamente en desacuerdo a 5 = completamente de acuerdo.

Como en el caso de las escalas correspondientes a la variable dependiente e independiente, la confiabilidad de la escala de personalidad, medida a través de coeficiente del Alfa de Cronbach, fue para cada una de los dos rasgos la siguiente: neuroticismo ($\alpha = ,27$) y apertura a la experiencia ($\alpha = ,12$). Lo anterior constituye la mayor limitación de la investigación toda vez que las medidas utilizadas como moderadoras no pueden ser consideradas como confiables, aspecto que será tenido en cuenta durante la discusión de los resultados, y las conclusiones y recomendaciones de la investigación. La estructura factorial de cuatro factores (Costa y McCrae, 1994), de acuerdo con el Análisis Factorial Confirmatorio, fue replicada por los datos de la presente investigación; sin embargo, las cargas de factoriales de cada uno de los ítems en los factores (rasgos) fueron relativamente bajas.

4.3.4. Variables de control.

Como la resistencia al cambio es un fenómeno complejo que está influido por muchos factores. En la presente investigación se controlará teniendo en cuenta algunos determinantes señalados por la literatura, principalmente los factores de nivel individual, los cuales corresponden al nivel de análisis que seguirá la investigación.

- Edad. Variable continúa medida como el número de años (edad cumplida) del empleado a la hora de la recolección de los datos. Esta información es tenida en cuenta debido a que es pensable que las personas más jóvenes esté más dispuestas al cambio que las personas del mayor edad.
- Género. Variable categórica compuesta por cero (0) si el empleado es un hombre ó uno (1) si es una mujer. Esta característica es incluida ya que la forma como los hombres y las mujeres se enfrentan a los cambios propuestos pueden diferenciarse claramente.
- Antigüedad en la empresa. Variable continua representada por el número de meses o años que el empleado lleva laborando en la organización. Tener en cuenta esta característica es importante debido a que el tiempo transcurrido en la organización genera dinámicas de fidelización y de adaptación o acostumbres dentro de la organización lo que podría afectar la forma como se asumen los procesos de cambio.
- Nivel jerárquico. Variable ordinal representada por cero (0) si es un cargo directivo o ejecutivo ó uno (1) si es un cargo operativo. Es importante en la investigación ya que dependiendo del nivel en el que se encuentre, la persona podría afectar los procesos planteados por la responsabilidad y la cantidad de decisiones que recaen en el cargo. La posición jerárquica se asocia al poder que posee un individuo, mientras que los procesos de cambio normalmente se asocian con la posible pérdida/ganancia de poder.
- Nivel de educación. Variable ordinal representada por el nivel de estudio cursado y aprobado por el empleado (primaria, secundaria, técnico, universitario, post-universitario). Esta característica se hace necesaria en la investigación ya que el nivel educativo en las personas permite generar estrategias y reacciones frente a las cosas nuevas que se proponen lo que permitiría facilitar o entorpecer los procesos a plantear. Es pensable que una persona educada puede ser más reflexivos respecto a la necesidad y los pros y contras de un proceso de cambio.

4.4. Análisis

En términos generales, para determinar los efectos principales (hipótesis 1) y de interacción (hipótesis 2 y 3) se utilizó la técnica de Regresión Múltiple Jerárquica a través del método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (LOS). La regresión múltiple es una herramienta analítica diseñada para explorar todos los tipos de relaciones de dependencia. Es el método de análisis apropiado cuando el problema del investigador incluye una única variable métrica dependiente que supone está relacionada con una o mas variables métricas independientes. El objetivo del análisis de la regresión múltiple es predecir los cambios en la variable dependiente en respuesta a cambios en varias de las variables independientes. La regresión múltiple es útil siempre que el investigador este interesado en predecir la cantidad o la magnitud de la variable dependiente (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Para verificar si realmente existe un efecto moderador por parte de la personalidad de los empleados (concretamente de los rasgos neuroticismo y apertura a la experiencia), se analizaron los resultados de acuerdo con los planteamientos de Baron y Kenny (1986). Dichos autores establecen que una moderación...

... existen tres rutas causales que afectan la variable dependiente: el impacto de la intensidad del ruido como factor de predicción (Ruta A), el impacto de la capacidad de control como un moderador (Ruta B), y la interacción o el producto de estos dos (Ruta C). La hipótesis del moderador se soporta si la interacción (Ruta C) es significativa. También puede haber efectos significativos para la predicción y el moderador (Rutas A y B), pero éstas no están directamente relacionadas conceptualmente a probar la hipótesis de moderación (Baron y Kenny, 1986, p. 1174).

Finalmente, para efectuar los respectivos análisis se empleó el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), cual es el programa estadístico informático más usado en las ciencias sociales, particularmente en Latinoamérica (Hernández, Fernandez y Baptista, 2010).

5. Resultados

La muestras final de la investigación el 46.5% fueron hombre y 57.7% fueron mujeres, de las 142 personas encuestadas, el 21.1% son Bachilleres, 21.1% Técnicos, 38.7% estudiaron pregrado y 21.1% tienen especialización. La edad promedio es de 36,57 años (D.S. 11,09) y la antigüedad promedio es de 4,95 años (D.S. 5,01). A continuación se presenta la Tabla 1 que contiene la matriz de correlaciones de las variables empleadas en la investigación. En la Tabla 2, se reportan los resultados de la prueba de las tres hipótesis. En el modelo Modelo 1 se incluyeron las cuatro variables de control (Antigüedad, Edad, Género y Estudio).

Tabla 1 Matriz de correlaciones de Pearson (N=142)

| VARIABLES | M. | D.S | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Antigüedad | 4,95 | 5,01 | 1,00 | | | | | | | | |
| 2. Edad | 36,57 | 11,09 | ,53** | 1,00 | | | | | | | |
| 3. Género | 1,55 | ,45 | -,09 | -,18* | 1,00 | | | | | | |
| 4. Estudio | 2,62 | 1,06 | -,09 | -,13 | ,04 | 1,00 | | | | | |
| 5. Neuroticismo | 2,79 | ,95 | ,06 | -,02 | ,08 | -,08 | 1,00 | | | | |
| 6. Apertura | 2,92 | ,38 | -,09 | -,03 | -,08 | ,05 | ,11 | 1,00 | | | |
| 7. Carisma | 4,01 | 1,08 | ,02 | ,08 | -,04 | ,00 | ,12 | ,22** | 1,00 | | |
| 8. Estimulación | 3,73 | ,99 | ,08 | ,12 | -,08 | -,02 | ,10 | ,19* | ,89** | 1,00 | |
| 9. Inspiración | 3,50 | 1,25 | ,09 | ,14 | -,17* | ,00 | ,13 | ,17* | ,82** | ,87** | 1,00 |
| 10. Consideración | 3,86 | 1,09 | ,11 | ,12 | -,01 | ,00 | ,21* | ,06 | ,77** | ,83** | ,73** |

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Fuente: Elaboración de los autores

De las variables de control, podemos observar que la antigüedad se relaciona positivamente con la resistencia al cambio ($\beta = ,058$; $p < 0.01$). Por el contrario, la edad del empleado se relaciona negativamente con el nivel de resistencia al cambio del empleado ($\beta = -,018$; $p < 0.05$). El R^2 ajustado para dicho modelo es ,096.

Tabla 2 Resultados regresión jerárquica sobre resistencia al cambio (N=142)

| Variables | Efectos | | | |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Modelo 1 | Modelo 2 | Modelo 3 | Modelo 4 |
| Constante | 2,211 *** | 2,809 *** | 2,738 *** | 2,702 *** |
| Antigüedad empleado | ,058 *** | ,054 *** | ,053 *** | ,054 *** |
| Edad empleado | -,018 ** | -,018 ** | -,017 ** | -,018 ** |
| Género empleado | ,034 | ,055 | ,029 | ,028 |
| Estudio empleado | -,005 | -,018 | -,019 | -,009 |
| Carisma | | -,213 * | -1,423 | -,200 |
| Estimulación | | -,498 ** | 1,640 | ,535 |
| Inspiración | | ,265 ** | 1,210 ** | 1,127 |
| Consideración | | ,311 *** | -1,573 ** | -1,611 * |
| Carisma x Neuroticismo | | | ,488 | -,665 ** |
| Estimulación x Neuroticismo | | | -,807 ** | ,679 ** |
| Inspiración x Neuroticismo | | | -,374 * | ,016 * |
| Consideración x Neuroticismo | | | ,702 ** | -,021 ** |
| Carisma x Apertura | | | | ,744 ** |
| Estimulación x Apertura | | | | -1,120 * |
| Inspiración x Apertura | | | | -,354 |
| Consideración x Apertura | | | | ,739 |
| R ² | ,122 | ,277 | ,282 | ,373 |
| R ² Ajustado | ,096 | ,233 | ,215 | ,293 |

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

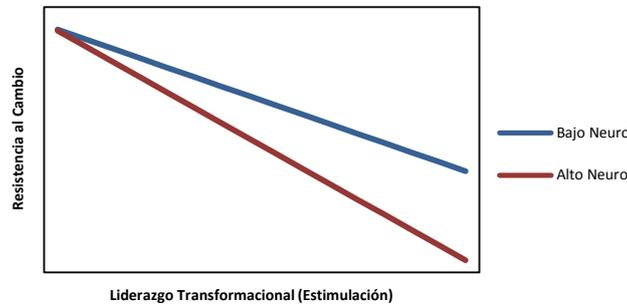
Fuente: Elaboración de los autores

La primera hipótesis de investigación plantea que el liderazgo transformacional exhibido por el líder se relaciona negativamente con el nivel de resistencia al cambio exhibido por los empleados. Como se evidencia en el Modelo 2 de la Tabla 2, las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional se relacionan significativamente con el nivel de resistencia al cambio, pero sólo dos de ellas (Carisma y Estimulación) se relacionan en el sentido predicho (negativamente) con el nivel de resistencia al cambio ($\beta = -,213$; $p < 0.1$ y $\beta = -,498$; $p < 0.5$ respectivamente). De lo anterior se desprende que la hipótesis 1 se soporta parcialmente. Como se puede observar, la inclusión del estilo de liderazgo transformacional dentro del modelo, implicó una mejoría del R², que pasó del ,096 en el Modelo 1 al ,233 en el Modelo 2.

La segunda hipótesis plantea que la personalidad neurótica del empleado modera la relación negativa entre liderazgo transformacional y resistencia al cambio, de tal manera que a mayor nivel de Neuroticismo dicha relación se hace menos fuerte. Como muestra el Modelo 3 de la Tabla 2, de las cuatro interacciones del nivel de Neuroticismo del empleado con cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional tres se relacionan significativamente con el nivel de resistencia al cambio, pero como lo evidencian la Figura 2 y la Tabla 2, contrario a lo esperado en la hipótesis de investigación, el nivel del Neuroticismo hace más fuerte la relación negativa entre la dimensión Estimulación y el nivel resistencia al cambio que presentan los empleados (β

= $-0,807$; $p < 0,05$). De lo anterior se desprende que la hipótesis 2 se soporta parcialmente. El R^2 para el caso del Modelo 3 fue de $,215$.

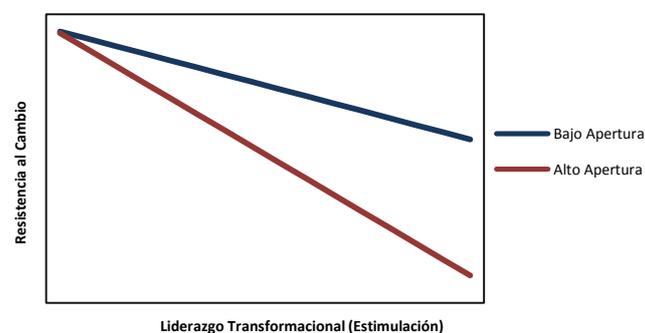
Figura 2. Efecto de interacción entre LTF (Estimulación) y Neuroticismo del empleado



Fuente: Elaboración de los autores

Finalmente, La tercera hipótesis de investigación plantea que la personalidad de apertura a la experiencia del empleado modera la relación negativa entre el liderazgo transformacional del líder y la resistencia al cambio, de tal manera que a mayor nivel de apertura a la experiencia dicha relación se hace más fuerte. En el Modelo 4 de la Tabla 2 se logra evidenciar que de las cuatro interacciones del nivel de apertura a la experiencia del empleado con cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional dos se relacionan significativamente con el nivel de resistencia al cambio, pero sólo una de ellas (Estimulación x Apertura, ver también Figura 3) hace más fuerte la relación existente entre el estilo de liderazgo y el nivel de resistencia al cambio ($\beta = -1,120$; $p < 0,1$). De lo anterior se desprende que la Hipótesis No.3 encuentra soporte parcial. Como se puede observar, la inclusión de las moderaciones de la apertura a la experiencia del empleado dentro del modelo, implicó un importante aumento en el R^2 , el cual pasó de $,215$ en el Modelo 3 a $,293$ en el Modelo 4.

Figura 3. Efecto de interacción entre LTF (Estimulación) y Apertura del empleado



Fuente: Elaboración de los autores

6. Conclusiones y Discusión

En efecto, como la literatura ha señalado y predijimos en la hipótesis 1, dos dimensiones del Liderazgo Transformacional se relacionan negativamente y disminuyen la resistencia al cambio. Dicho en otros términos, cuando un líder desarrolla un estilo de liderazgo transformacional a través de su carisma y estimulando intelectualmente a sus seguidores (haciéndoles ver el cambio como un reto intelectual), dicho líder disminuyen el nivel de resistencia al cambio exhibido por sus seguidores. Así entonces, se puede plantear que frente a importantes procesos de cambio en una organización, la estrategia de liderazgo más efectiva resulta ser aquella que se fundamente en el carisma del líder, en la construcción de relaciones de confianza, y en el reto intelectual que dicho líder realice a sus seguidores frente al cambio.

Paradójicamente, encontramos que las dos dimensiones siguientes (Inspiración y Consideración) se relacionan positivamente con la resistencia al cambio. Dicho resultado aparentemente contradictorio podría explicarse principalmente porque para que la inspiración disminuya la resistencia al cambio supone primero la creación de un vínculo emocional entre líder y seguidor. Esto toda vez que finalmente la inspiración funciona es a través del ejemplo. Así, si los líderes no han generado ese vínculo emocional, se pueden generar dos consecuencias particulares: Primero, cuando el líder no se hace consiente de sus falencias antes de convertirse en ejemplo, puede empezar a generar un proceso de réplica de errores sin que este sea su objetivo. Segundo, al necesitar de una conexión emocional con el seguidor, la disonancia del líder, puede generar de manera inconsciente conexiones¹ y genere un rechazo inconsciente del seguidor hacia lo que el líder propone con su ejemplo (Boyatzis, 2012).

En cuanto a la dimensión consideración individualizada, se podría decir que debido a que dicha dimensión se enfoca principalmente al individuo antes que a la organización como un todo, mientras que los procesos de cambio si se enfocan en la organización, se genera en el seguidor una percepción de incoherencia o sentido de doble restricción, lo que deriva en un bloqueo inmediato hacia la propuesta del líder evitando que los procesos de cambio sea aceptados y puestos en marcha por los seguidores.

En lo que respecta al efecto moderador de la personalidad de empleado sobre la efectividad del liderazgo transformacional para superar la resistencia al cambio, se destaca que efectivamente la personalidad si modera (altera) dicha relación (efectividad). Sin embargo, en el caso de la hipótesis 2, contrario a hacer menos fuerte la relación, la existencia de una personalidad neurótica hace más fuerte la relación entre la dimensión Estimulación y la resistencia al cambio.

De lo anterior se puede destacar que emplear un estilo de Liderazgo Transformacional (a través de la dimensión Estimulación) se vuelve más relevante o valioso para superar la resistencia al cambio cuando los individuos presentan mayores niveles de personalidad neurótica. Lo anterior se debe principalmente a que un

¹ Entendidas como las redes neuronales responsables de comportamientos que se generan en el inconsciente de las personas fruto de la imitación de actitudes o comportamientos que pueden ser aceptadas como propias partiendo de lo que se percibe sin ser consiente de ello sobre lo que otra persona siente o como actúa)

individuo que es neurótico normalmente se resistirá al cambio porque ve los cambios como perjudiciales, y es sobre esos individuos altamente neuróticos sobre los que mejor opera el Liderazgo Transformacional, al parecer porque al hacerles ver los cambios como importantes retos intelectuales, los ayuda a superar esas angustias y ansiedades iniciales creadas debido a su personalidad.

Igualmente, se destaca que el rasgo de personalidad de Apertura a la Experiencia del empleado si altera (haciéndola más fuerte) la relación entre Liderazgo Transformacional y resistencia al cambio, particularmente en lo que respecta a la dimensión estimulación intelectual. Esto es, que cuando se cuenta con empleados abiertos a la experiencia, estimularlos intelectualmente y hacer que estos vean los procesos de cambio como retos intelectuales, constituye una estrategia de liderazgo muy efectiva, pues los niveles de resistencia a los cambios se reducen considerablemente (ver Figura 3).

Paradójicamente, el carisma parece conducir a un aumento de la resistencia al cambio. Lo anterior podría deberse a que las personas que son abiertas a la experiencia pueden ver los esfuerzos carismáticos del líder como redundantes, pues ellos ya están “dispuestos” al cambio. Es sabido que uno de los problemas asociados al liderazgo carismático es que la organización puede hacerse excesivamente dependiente de él, creando una facilidad de caer en el endiosamiento (Robbins y Judge, 2011). Ante este tipo de líder el equipo suele perder cierta objetividad y perder el interés en seguirlo, al verlo incluso algo sobre actuado.

En conclusión, estos hallazgos señalan que el Liderazgo Transformacional puede constituir una estrategia organizacional clave para superar el nivel de resistencia al cambio exhibido por los empleados de una organización, pero sobre todo destaca que la efectividad de dicha estrategia implica contemplar para su implementación un análisis de los rasgos de personalidad de los empleados inmersos en los procesos de cambio, toda vez que dichos rasgos puede hacer más fuerte la relación negativa entre liderazgo y resistencia al cambio o, incluso hacer que la dicha relación será contraria, es decir, que los esfuerzos de liderazgo terminen minando la credibilidad del líder y, en consecuencia, aumenten los niveles de resistencia al cambio exhibidos por el colaborador.

Como toda investigación, la presente también presenta algunas limitaciones. La principal tuvo que ver con el nivel de confiabilidad presentado por las escalas de personalidad, pues esto podría indicar que los resultados podrían no ser consistentes y coherentes. Tal situación explicaría también, en parte, la existencia de las relaciones aparentemente contradictorias que se discutieron anteriormente. En consecuencia, es importante anotar que los resultados obtenidos deben ser interpretados y tomados con precaución. Igualmente, se invita a desarrollar investigaciones con medidas más confiables de la personalidad para saber si los resultados se mantienen (son consistentes) o cambian (son coherentes).

Igualmente, es de anotar que el estudio realizado se adelantó con la conciencia de estar frente a dos situaciones limitantes: primero, la muestra escogida; segundo, la medición a partir de las percepciones de los encuestados. A pesar de que la información

se recopiló según la tradición del modelo, es justo anotar que en el momento de desarrollar la encuesta, los encuestados se sintieron expuestos al comentar sobre su cargo y tiempo en el cargo, volviéndose una limitante en la medición del tipo de personalidad, la resistencia al cambio y evaluación del Jefe inmediato; sin embargo, con excepción de las escalas de personalidad, las escalas presentaron elevados niveles de confiabilidad, lo que supone de que dichas limitantes fueron tan fuertes.

Finalmente, es recomendable que en futuras investigaciones se tenga presente el tipo de preguntas en el cuestionario, ya que las personas encuestadas podrían sentirse amenazadas pues las pueden ser tomadas en diferentes contextos y de esta forma ser malinterpretadas.

7. Referencias

- Ahmed, I. y Qazi, T. F. (2011). Do students personality traits moderate relationship of style and students academic performance? Empirical evidence from institute of higher learning. *International journal of academic research*, 3(4), 393-400.
- Arnold, K. A., Berling, J. y Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal*, 22(7), 315-320.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, London: Free Press; Collier Macmillan.
- Berson, Y. y Avolio B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Bono, J. E. y Jugde T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 89(5), 901-910.
- Boyatzis, R. (2012). Neuroscience and the link between inspirational leadership and resonant relationships. *Ivey Business Journal, Improving the practice or management*.
- Castro Solano, A., Nader, M. y Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar: Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*, 22, 65-88.
- Conchie, S. M., Donald, I. J y Taylor P. J. (2012). Promoting Safety Voice With Safety-Specific Transformational Leadership: The mediating Role of Two Dimensions of Trust. *Journal of occupational Health Psychology*, 17(1), 105-115.
- Contreras, F. V., Espinosa, J. C. y Esguerra G. A. (2009). Personalidad y afrontamiento en estudiantes universitarios. *Universitas Psychologica* 8(22), 311-323
- Costa, P. J., Jr., y McCrae, R. R. (1992). *Conceptualization and interpretation. NEO PI-R: Professional manual*. Odessa, FL: PAR.
- Felfe, J. y Schyns, B. (2010). Follower's personality and the perception of transformational leadership. *Further evidence for the similarity hypothesis, British journal of Management*, 21, 393-410.

- García, A. M., Álamo, F. R. y García, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 231-246.
- Geller, E.S (2008). Leadership to overcome resistance to change. *Journal of organizational behavior management*, 22(3), 29-49.
- Groves KS. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management*, 31, 255–277.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metología de la investigación* (5ta Ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., y Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante* (5 Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kan, M.M. and Parry, K.W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership quarterly* 15, 467-491.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The leadership quarterly*, 21, 127-143.
- Liu, J., Siu, O. y Shi, K. (2010). Transformational Leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied psychology*, 59(3), 454-479.
- Mccarthy, D. J., May, R. C., Puffer, S. M., Ledgerwood, D .E., y Stewart, W. H. (2008). Overcoming resistance to change in Russian organizations: The Legacy of Transactional Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(3), 221-235.
- Nander, M. and Castro, 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
- Oreg S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680–693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, 73–101.
- Oreg, S. y Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64, 627-659.
- Oreg S, Nevo O, Metzger H, Leder N, Castro D. (2009). Dispositional resistance to change and occupational interests and choices. *Journal of Career Assessment*, 17, 312–323.
- Podsakoff, P. M., Mcackenzie, S. B., Moorman, R. B. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership quarterly*, 1, 107 - 142.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (14 Ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Saksvik, I. B.y Hetland, H. (2009). Exploring dispositional resistance to change. *Journal of leadership & organizational studies*, 16(2), 175-183.
- Santín, M. (2003). Relación entre nivel de neuroticismo, extraversión y percepción del clima laboral en un hotel de gran turismo. *Praxis Asesores Corporativos, S.C Psicología y salud, México*, 13(1), 53-63.
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change, exploring cognitive, emotional, and international responses to planned change

across perceived change leadership strategies. *Human resource development quarterly* 18(4), 525-559.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson y T. Parsons, Trans.). New York: Free Press. (Original work published 1898).